

ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

Les business models incontournables

Éprouvés par les géants de l'Internet, les modèles d'affaires de l'économie numérique ont confirmé leur efficacité. Les plateformes, les sites proposant des abonnements – parfois en mode freemium – et les modèles créés par les jeunes marques digitales (les DNVB, *Digital Native Vertical Brands*) disposent d'atouts tangibles provenant des caractéristiques essentielles du web. Ces business models inspirent les entreprises, pure players comme acteurs traditionnels.

La pénétration des marchés s'avère facilitée par la suppression des intermédiaires et la visibilité élargie et rapide des acteurs en ligne, qui offrent des leviers efficaces d'acquisition et de fidélisation. Au cœur de ces modèles, le consommateur et la data tiennent une place de choix permettant aux entreprises d'optimiser leur proposition de valeur et d'envisager des pistes inédites pour la monétiser.

Face à la montée de la concurrence en ligne, les sociétés se voient dans l'obligation de repenser leur place et leur rôle au sein de leur écosystème. Elles sont souvent poussées à opérer de profondes mutations et à combiner les modèles pour atteindre ou conserver leur rentabilité.

Cette *Business Review* de la presse économique et sectorielle française de référence offre des éléments de réponse mais aussi des questionnements, à partir des informations les plus pertinentes extraites des meilleurs articles sélectionnés sur le sujet. Ces éclairages avisés délivrent l'essentiel pour le lecteur et surtout le guident dans sa réflexion.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX	4
LES DNVB : INSPIRANTES POUR DE NOMBREUX MARCHÉS.....	6
Un modèle fondé sur le contrôle accru de la marque et la désintermédiation	6
Une stratégie judicieuse à différents moments de la vie des marques.....	11
L'élargissement du modèle : un défi majeur pour se développer à grande échelle	14
VERS UNE EXPLOSION DU MODÈLE DE L'ABONNEMENT ?	17
Un modèle désormais incontournable	17
Faire le choix d'une formule adaptée à ses produits ou à ses services	20
La satisfaction client, condition indispensable à la pérennité du modèle	22
LE FREEMIUM : UNE VOIE EFFICACE MAIS DÉLICATE À METTRE EN ŒUVRE... ..	24
Offrir avant de vendre : une stratégie basée sur la visibilité à grande échelle	24
Une politique tarifaire exigeante pour les entreprises	27
La recherche de l'équilibre gratuit/payant en ligne de mire	29
LA PLATEFORMISATION : UN VIRAGE NÉCESSAIRE POUR PÉRENNISER SON ACTIVITÉ ?	32
La plateforme : un modèle vertueux, basé sur le contrôle d'écosystèmes	32
Modèle natif ou complémentaire, la plateforme offre des leviers de croissance.....	36
Une mutation nécessaire pour les entreprises ?.....	39
LEXIQUE.....	41

L'économie numérique a fait émerger des business models vertueux, guidés par la maîtrise de la data

Expérimentés avec succès depuis les années 2000 par les géants du numérique, les business models de l'économie numérique ont **prouvé leur efficacité et bouleversé l'ordre établi**. Les plateformes, les sites proposant des abonnements, parfois en mode freemium, et les modèles adoptés par les jeunes marques digitales (DNVB) exploitent toutes les potentialités offertes par le digital :

- **La suppression des intermédiaires sur la chaîne de valeur**, qui contribue à **abaisser les barrières à l'entrée** des marchés ;
- **La constitution d'une large audience** grâce à l'usage exponentiel du web par les consommateurs, ce qui facilite **la prise rapide de parts de marché** ;
- **La génération de datas** issues des comportements des utilisateurs. Les données se révèlent une **source de valeur exploitable** à des fins marketing et commerciales, tant auprès des clients qu'à destination de l'écosystème global de l'entreprise ;
- **La communication digitalisée et directe** avec les consommateurs, qui offre **des leviers d'acquisition et de fidélisation** efficaces.

Grâce aux avantages octroyés par le digital, les acteurs sont en mesure de s'attaquer aux vulnérabilités des entreprises adoptant des modèles d'affaires traditionnels.

Nés avec le numérique comme les DNVB et les plateformes, ou bien adaptés de l'économie traditionnelle comme l'abonnement et le freemium, ces business models placent **le consommateur au cœur de leur stratégie**. Cocréateur et ambassadeur de marque, l'acheteur en ligne créé également de **la data, une valeur capitale** au centre de ces stratégies. Analysée, elle ouvre **des perspectives immenses à tous les niveaux de la chaîne de valeur**, de la validation du marché à l'affinage et à la personnalisation de l'offre et de la relation client, en passant par l'optimisation logistique. La data devient aussi **une source de revenus** à part entière. Ainsi, lorsque les entreprises mettent en place ces modèles, leur capacité à récolter et à utiliser les données se présente comme un enjeu fondamental.

POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

Ces stratégies inspirent, créant une hybridation des modèles

En croissance constante, les modèles d'affaires de l'économie numérique **séduisent les acteurs de multiples secteurs d'activité**. Aux pure-players, ils ouvrent **une nouvelle voie**, entre les distributeurs traditionnels et les géants de l'e-commerce, **pour pénétrer voire disrupter leur marché**. Aux acteurs traditionnels habitués à un business model classique, ils offrent la possibilité de **contenir une concurrence de plus en plus intense**, de diversifier leur activité et de trouver de nouveaux relais de croissance. Avant tout, ces business models forcent les entreprises à **peaufiner leur proposition de valeur** et à **explorer de nouvelles idées** pour la monétiser.

Sur le long terme, **la question de la pérennité de chaque modèle de pose**. Lors du passage à l'échelle ou quand les taux de conversion s'effritent, pour élargir l'audience au-delà de la communauté initiale ou encore pour affronter l'augmentation constante des coûts d'acquisition en ligne, les sociétés sont souvent contraintes d'**élargir leur stratégie pour conserver leur rentabilité**. En conséquence, **l'hybridation des modèles se présente comme une tendance** manifeste.

Considérée comme **une véritable mutation économique**, l'adoption d'un business model de l'économie numérique oblige l'entreprise à se réinventer. **La compréhension du fonctionnement des modèles** s'avère essentielle pour accompagner **ce changement, souvent considéré comme inéluctable**. Dans cette démarche, les acteurs doivent **examiner les choix qui s'offrent à eux au regard de leur activité**. Biens de grande consommation, services ou produits à usage récurrent ou marché de niche : les modèles d'affaires envisagés offrent des atouts spécifiques selon le positionnement de chacun.

Par ailleurs, la mutation des modèles modifie profondément le rôle de l'entreprise dans son écosystème. **Son ouverture à toutes les composantes de ce dernier** représente l'un des défis majeurs pour réussir la transformation de son modèle d'affaires.

LES DNVB : INSPIRANTES POUR DE NOMBREUX MARCHÉS

Un modèle fondé sur le contrôle accru de la marque et la désintermédiation

La relation directe avec les consommateurs et un *branding* fort : des leviers de croissance vertueux

Fondé sur la désintermédiation complète et la maîtrise globale de la chaîne de valeur, le modèle des *Digital Native Vertical Brands* (DNVB) est adopté depuis le début des années 2010 par de nombreuses jeunes marques françaises. Nées sur Internet, ces dernières ont la particularité d'exploiter **un modèle industriel verticalement intégré**. Elles réalisent elles-mêmes la conception, la fabrication, la commercialisation et la distribution de leurs produits. Si elles intègrent rarement l'intégralité de leur outil de production, elles travaillent avec un réseau très resserré de sous-traitants, précise la revue *Stratégies*.

Le Slip français, Sézane, Tediber, Jimmy Fairly, Bergamotte... Les DNVB tricolores sont parvenues à prendre des parts de marché aux acteurs historiques dans de multiples secteurs, notamment le prêt-à-porter, la joaillerie et la cosmétique. En construisant sur leur site **une histoire forte**, grâce à laquelle elles se sont constituées une communauté, elles ont su "gagner en expertise en créant du contenu et sont passées du rédactionnel aux produits ou aux prestations de services", analyse Florence Guittet, enseignante en marketing stratégique à l'Institut français de la mode.

"La caractéristique principale des DNVB est d'être **100 % centrées sur le consommateur**", rappelle Vincent Redrado, dirigeant du cabinet de conseil Digital Native Group. Créées initialement sans point de vente physique, les DNVB parviennent

malgré tout à **développer une large présence** auprès des consommateurs. Elles s'adressent à eux directement en ligne, sans intermédiaire de distribution, **nouant ainsi des liens de proximité** et créant des communautés "qu'elles comprennent parfaitement grâce à la relation directe sur laquelle elles s'appuient", analyse *La Revue des marques*.

Privilégiée, cette relation avec les clients naît parfois même **avant la commercialisation des produits**. Dès la naissance de leur projet, les marques ont souvent recours au *crowdfunding* (financement

LE CONTRÔLE ACCRU DE LA MARQUE, L'ÉLÉMENT CENTRAL DES PRINCIPAUX PILIERS DES DNVB

- La suppression des intermédiaires ;
- La digitalisation accrue, le focus sur l'expérience et la relation directe avec le consommateur, l'exploitation des données clients ;
- Une communication transparente sur les produits et leur fabrication ;
- Une migration progressive vers une distribution qui allie digital et physique.



Ils ont dit...

"Nous racontons à nos followers sur Instagram et Facebook quand nous connaissons un succès et aussi quand nous bloquons sur le développement d'un produit. Nous leur faisons vivre la production et les questions qui nous agitent comme choisir la matière des contenants : plastique recyclé pour du vrac, bouteille en verre pour la consigne..."

*Cyril Neves, fondateur des Petits Bidons,
marque de lessive*

"La vente directe aux consommateurs permet de contrôler de A à Z l'expérience d'achat. En point de vente, il est plus compliqué d'exister face à la concurrence, et on dépend de la présentation qu'un vendeur fera de nos produits. De plus, on a un retour ultrarapide sur les lancements. En quelques jours, on sait si cela va marcher et, s'il y a un souci, d'où cela vient."

*Ning Li, fondateur de Typology,
marque de produits de soins*

participatif) via des sites spécialisés. Au-delà de la recherche de fonds, cette stratégie leur permet de **féderer leur communauté naissante de potentiels acheteurs** et de **valider la pertinence de leur proposition** sur le marché. "Après le passage par la plateforme Ulule, nous avons vendu 800 culottes en vingt-quatre heures et près de 8 000 en quarante-cinq jours. Cet engouement a confirmé qu'il y avait une insatisfaction sur le marché", témoigne Alexandra Rychmer, cofondatrice de la marque de culottes menstruelles Réjeanne. En plaçant le consommateur au cœur de leurs priorités et en l'intégrant dans le processus de création de leurs produits, les DNVB sont en mesure de prendre les décisions adéquates. Elles sont ainsi à même de construire une offre répondant précisément aux attentes et aux usages de leur marché.

Pour séduire les clients, elles développent également **un univers fort** autour de leur marque à travers une communication numérique bâtie sur les réseaux sociaux et des newsletters. Elles racontent leur histoire, les coulisses de la création de leur marque et leurs secrets de fabrication jusque dans les usines. Toujours très humanisé, ce storytelling confère aux DNVB **un gage de transparence**. En outre, **cette communication s'avère particulièrement vertueuse** : d'une part, elle incite les consommateurs à interagir et à s'engager pour la marque ; d'autre part, elle contribue, via les données générées par les échanges, à mieux cibler les besoins des acheteurs. "C'est là l'une des grandes forces des DNVB : **posséder des données précieuses pour produire plus intelligemment**", souligne le journal *Libération*. En utilisant de manière intensive les réseaux sociaux, les DNVB **renforcent aussi leurs relations avec les clients**, "éliminant ainsi les frictions habituellement constatées", précise le site des *Échos*. Leur maîtrise du digital, du marketing d'influence et des outils publicitaires numériques leur confèrent des atouts majeurs pour **gérer et mettre à profit leurs communautés**.

SOURCES

DNVB. Ces marques qui dynamitent les codes marketing, *Stratégies*, mars 2021, de Pascale Caussat.

Clean beauty. Les segments et positionnements de niche se dessinent comme la voie d'avenir d'un marché au potentiel certain, *IndexPresse Business Étude*, février 2021, de Justine Carrel.

DNVB : les 15 secrets derrière leur succès, *lesechos.fr*, 21 août 2020, de Sébastien Tortu.

Les DNVB, championnes de la transparence, *La Revue des marques*, juillet 2019, de Viviane Lipskier.

Marques en ligne : les petites griffes montrent les crocs, *liberation.fr*, 20 juin 2019, de Marie Ottavi.

Une gamme qualitative courte et une logistique rodée pour satisfaire les attentes et maîtriser les coûts

Les DNVB "se concentrent sur un produit ou un marché très précis", rappelle France DNVB, l'association des DNVB françaises. Leur positionnement initial consiste soit à créer **une offre de niche** dans des marchés délaissés par les acteurs historiques, soit à proposer **une offre de qualité supérieure à un meilleur prix**. Cette qualité s'entend au-delà de celle de l'unique produit. L'utilité, les matériaux, la durabilité, l'impact environnemental du packaging, la durée de vie du produit, son potentiel de recyclabilité... L'ensemble de la chaîne de production est concerné par cette recherche de qualité optimale : "À chaque étape de la conception, il faut avoir la volonté de bien faire", estime le site des *Échos*.

Autre élément fort du modèle, **la production locale confère aux DNVB de nombreux avantages** à faire valoir auprès de leur communauté, tels que la transparence, la traçabilité, l'écologie du circuit-court et le maintien des savoir-faire sur le territoire national. "S'affirmant comme de véritables contre-pouvoirs, **elles attaquent directement les vulnérabilités des marques traditionnelles**, en assurant aux clients une vraie valeur ajoutée, aussi bien à travers une meilleure expérience d'achat que par l'intermédiaire **de produits de plus grande qualité, innovants**, à des niveaux de prix inférieurs", résume la revue *LSA*. En éliminant les intermédiaires, les DNVB maîtrisent à la fois la qualité, le savoir-faire et le niveau d'engagement responsable. Elles sont garantes de ce qu'elles produisent et vendent, assurant ainsi aux consommateurs **une transparence totale**.

Capitale dans leur stratégie, l'optimisation de l'expérience client oblige les DNVB à **soigner leur**

logistique. Elles utilisent **la data pour ajuster les volumes** de fabrication en fonction des ventes, cherchant à **réduire au maximum leurs stocks** pour ne pas alourdir leur trésorerie.

En fonctionnant le plus souvent en flux tendu, elles **entretiennent également la rareté** et suscitent la curiosité des consommateurs. Outil adéquat pour optimiser la gestion des stocks et provoquer le désir chez le client, **la précommande est une stratégie largement utilisée** par les marques digitales. Déployée lors des lancements de produits pour **éviter les sur-stocks**, les marques y ont également recours dans une logique écologique et responsable pour **ne pas réaliser de surproduction**. Par ailleurs, les livraisons rapides, souvent gratuites avec un créneau horaire spécifique, et les retours organisés sans contraintes pour les consommateurs représentent des éléments qui ont permis aux premières DNVB de s'imposer dans le paysage commercial.

SOURCES

La précommande, ce modèle d'avenir, *fashionunited.fr*, 15 octobre 2020, de Julia Garel.

Ces marques digitales qui défient les grands groupes, *LSA*, 27 août 2020, de Clotilde Chevenoy.

DNVB : les 15 secrets derrière leur succès, *lesechos.fr*, 21 août 2020, de Sébastien Tortu.

Un modèle sain aux yeux des investisseurs

La verticalisation de leur modèle permet aux DNVB de **lancer leur activité à moindre coût**. "L'avantage d'être vertical, c'est qu'on a moins de marge en tant que marque et en tant que distributeur. Ça nous rend **plus compétitifs**", résume Geoffroy Bruyère, fondateur de la marque de vêtements masculins Bonne Gueule. Par ailleurs, en supprimant les intermédiaires, les marques digitales parviennent à **concilier un prix juste et de bonnes marges brutes**, aux alentours de 65 à 80 % du chiffre d'affaires d'après le cabinet Digital Native Group. Les promotions, réductions ou autres soldes restent des stratégies absentes des politiques tarifaires des DNVB : "Elles parviennent à proposer **des produits de qualité à des prix plus justes** mais pas forcément bon marché, elles proscrivent d'ailleurs les soldes qui ôteraient de la valeur au produit", analyse le journal *Libération*. La proposition d'un prix identique toute l'année évite également une certaine confusion pour les consommateurs.

Avec ce modèle désintermédié, les DNVB parviennent ainsi à **capter une plus grande part de la valeur créée**. Elles génèrent des marges

brutes jusqu'à deux fois supérieures aux acteurs traditionnels de l'e-commerce. "Pour cette raison, **de nombreux investisseurs misent sur ces marques**", indique Andy Dunn, fondateur de la marque américaine de mode masculine Bonobos, ayant contribué à populariser le terme de DNVB. En outre, en favorisant la récurrence et la fidélisation à travers leur communication digitale, elles disposent d'**un modèle vertueux**, renforçant ainsi leur crédibilité auprès des investisseurs.

En 2020, les DNVB françaises sont parvenues à lever plus de 74 millions d'euros, selon le baromètre des levées de fonds publié par le *Journal du Net*. **L'hygiène et l'alimentation, les deux secteurs les plus financés**, représentaient respectivement 35,1 % et 29,1 % des montants récoltés au premier semestre 2021. Les autres levées de fonds réalisées sur cette période concernent les cosmétiques, l'équipement et la mode. Du côté des investisseurs, **les business angels sont nombreux à se laisser séduire** par ce modèle économique et les valeurs de ces acteurs. Ils figurent parmi les plus fidèles soutiens des DNVB, remarque le *Journal du Net*.

SOURCES

Les DNVB françaises ont levé près de 30 millions d'euros au premier semestre 2021, *journaldunet.com*, 6 juillet 2021, de Sarah N'tsia.

DNVB : les 15 secrets derrière leur succès, *lesechos.fr*, 21 août 2020, de Sébastien Tortu.

DNVB : comment concilier prix juste et bonnes marges, *blog-digitalnativegroup.com*, 10 juin 2020.

Marques digitales (ou DNVB) : l'avenir du Made in France ?, *fabuleusefrenchfabrique.fr*, 25 avril 2020.

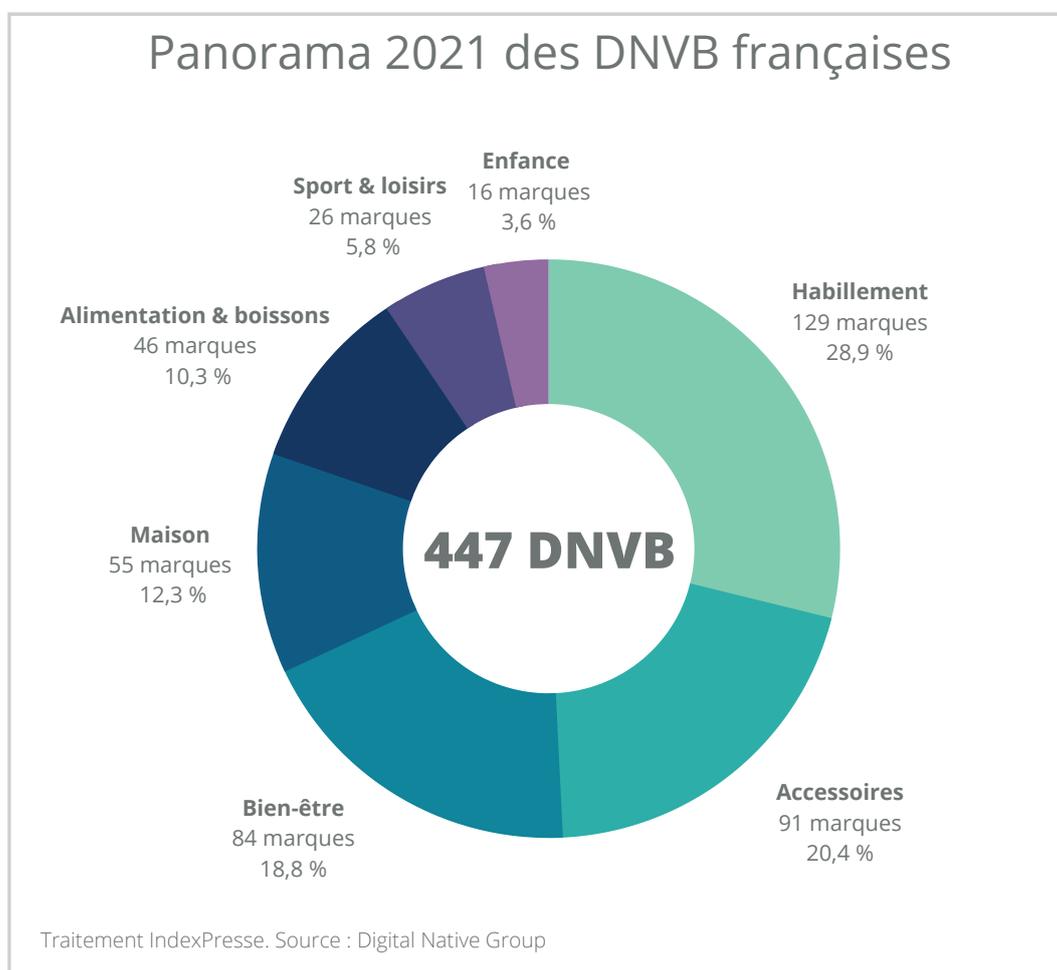
Digital Native Vertical Brands. Terme en vogue ou nouvelle classe d'actif ?, *clipperton.com*, mars 2020.

Des opportunités dans une multitude de secteurs

En France, le nombre de DNVB augmente dans la lignée des ventes en ligne, **en croissance continue**. Dans son "Panorama 2021 des DNVB françaises", le cabinet de conseil Digital Native Group, spécialiste des DNVB, en dénombrait **447 actives en 2020**, soit près de 30 % de plus que l'année précédente. Les marques répertoriées répondent toutes à la définition intrinsèque des DNVB : elles doivent vendre leurs propres produits directement à des consommateurs et avoir utilisé comme premier canal de distribution le digital (site et/ou réseaux sociaux). Les DNVB recensées concernent **sept grands secteurs** d'activité : l'habillement, les accessoires de mode, le bien-être, l'enfance, la maison, le sport et les loisirs, et l'alimentation et les boissons. **L'habillement et les accessoires** apparaissent comme les secteurs les

plus investis avec un total de 220 marques, soit **près de la moitié des DNVB** françaises recensées. Dans le segment du bien-être, en troisième position, les compléments alimentaires se révèlent en croissance avec la création de sept nouvelles marques en 2021. Représentant 10,4 % de la population totale des DNVB, **la cosmétique affiche également une dynamique importante** : le marché représentait le plus grand nombre de créations de marques en 2020, avec 20 nouvelles DNVB répertoriées.

Les opportunités de lancement concernent **spécifiquement quatre secteurs**, identifiés par Digital Native Group comme étant peu saturés. **L'alimentation et les boissons figurent en tête** : moins investis par les marques digitales, elles offrent aux candidates de nombreuses



possibilités de pénétrer le marché. "Entre la domination des GMS et la gestion de la chaîne du froid, peu de DNVB se sont réellement lancées", analyse Vincent Redrado, dirigeant du cabinet.

L'ameublement représente également une voie à fort potentiel pour les futures marques digitales. Nécessitant des investissements massifs lors du démarrage de l'activité et des coûts logistiques élevés, le segment n'est investi en 2021 que par sept acteurs.

Dans le secteur de la mode, **le rayon enfant offre encore des possibilités**, avec peu de DNVB tricolores actives pour le moment.

À l'inverse, **d'autres catégories proches de la saturation** laissent moins de place aux nouveaux entrants, comme les bijoux fantaisie, l'hygiène féminine, les sous-vêtements masculins et les compléments alimentaires. Si l'indice de saturation des marchés met en lumière les opportunités

pour les DNVB, d'autres facteurs sont à prendre en compte par les porteurs de projets, rappelle Vincent Redrado : "Au-delà de la saturation d'un marché, la réussite sur une catégorie d'activité dépend avant tout de la **bonne exécution du modèle économique**. Même si certains secteurs sont *drivés* par un marché où la demande est forte, le but d'une marque est de sortir du lot et de parvenir à faire mieux que la concurrence. Les tendances marché sont des indicateurs mais ne déterminent pas tout."

SOURCES

Voici les meilleurs secteurs pour lancer une DNVB, *journaldunet.com*, 8 novembre 2021, de Sarah N'tsia.

Panorama 2021 des DNVB françaises, *blog-digitalnativegroup.com*, 31 mars 2021.

Une stratégie judicieuse à différents moments de la vie des marques

Disrupter son marché : Tediber

Fondée en 2015, l'entreprise française Tediber vend sur Internet des matelas, objets dont la commercialisation était jusqu'alors exclusivement opérée par des boutiques physiques. Inspiré par la société américaine Tuft & Needle, Julien Sylvain, son fondateur, a eu la volonté "de **disrupter le marché du matelas, opaque sur les marges et la fabrication**", rapporte la revue *Stratégies*. À l'instar des jeunes marques digitales, Tediber propose **une gamme courte** accessible à des prix inférieurs à ceux habituellement observés sur le marché. "Avec un seul modèle en plusieurs tailles, **nous réduisons les coûts** et offrons un bon produit qui répond à l'essentiel des besoins du marché", explique le fondateur. Tediber fait fabriquer ses matelas par des acteurs belges, spécialistes

du haut de gamme, et les vend directement en ligne aux consommateurs.

Arborant les grands traits caractéristiques des DNVB, Tediber a **intégré de nombreux aspects de son organisation** : le design et le développement, l'achat des matières premières, la réalisation des contrôles qualité, la fabrication à façon en Belgique et la gestion du service client. La marque demeure **proche de ses acheteurs** sur les réseaux sociaux et capitalise sur **une expérience client différenciante**. L'ouverture d'un showroom dans ses bureaux lui permet par exemple de mieux comprendre les attentes de sa clientèle, dans une démarche de co-conception des produits.

Malgré l'ouverture de points de vente physiques depuis 2018, **Tediber reste fidèle à son**

positionnement et à son business model : "En tant que DNVB, nous gérons toute la chaîne de valeur de la marque. [...] L'attention aux détails, l'expérience client, la conversation avec notre communauté engagée font partie de l'ADN de Tediber. Notre concept-store s'inscrit dans notre démarche de proposer à nos clients une expérience exceptionnelle et surprenante, d'essayer de toujours avoir un pas de côté, de ne pas suivre les codes du marché", témoigne Julien Sylvain. Pour limiter l'insatisfaction des clients lors des retours des produits – élément stratégique identifié par le fondateur lors de son étude de marché originale –, l'entreprise s'appuie sur un service client renforcé et le développement d'un ERP (progiciel de gestion intégré) permettant l'interfaçage avec les différents transporteurs.

Malgré la crise sanitaire, Tediber a doublé son chiffre d'affaires en 2020, à 25 millions d'euros. Au vu de son succès, elle souhaite poursuivre son développement, en élargissant notamment sa présence à l'étranger.

SOURCES

Les DNVB, ces marques qui bousculent le monde du commerce, *siecdigital.fr*, 1^{er} septembre 2021, de Stella Rosso.

Ces marques qui dynamitent les codes marketing, *Stratégies*, mars 2021, de Pascale Caussat.

Tediber ouvre son premier magasin au cœur de Paris, *Le Courrier du meuble et de l'habitat*, 21 décembre 2018.

Évoluer vers un modèle DNVB pour accompagner sa croissance : Ba&sh

Lancée en 2003, la marque de mode féminine pionnière du luxe accessible Ba&sh a transformé son modèle économique pour **affirmer sa digitalisation**. En 2014, elle avait bénéficié du soutien du fonds d'investissement L Catterton, appartenant à la famille Arnault, au groupe de luxe français LVMH et au fonds américain Catterton. En cinq ans, elle est ainsi passée de 35 à 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, généré via ses 280 boutiques et 500 clients multi-marques. Parmi les axes stratégiques déployés par Ba&sh, le passage à **un modèle très proche des DNVB** lui a permis d'**accompagner sa croissance** et la nouvelle cadence générée par celle-ci. Inspirée par les marques verticalisées vendant directement aux consommateurs, Ba&sh a instauré la création de vingt collections annuelles "affranchies des saisons et dictées par le besoin, les événements et

les fêtes", résume le *Journal du textile*. Chaque collection donne l'occasion à la marque d'organiser un lancement spécial, un happening ou un événement en live ou sur les réseaux sociaux. **La digitalisation représente le pilier central** de la mutation de son modèle d'affaires. Au-delà d'un site de vente en ligne traditionnel, "l'évolution vers un mode DNVB nous a poussés à **analyser les datas**, à **écrire des story-tellings**, à mieux comprendre la consommatrice. [...] Il était évident que c'était le futur de s'appuyer largement sur le digital", témoignait en 2018 Pierre-Arnaud Grenade, codirigeant de Ba&sh. **La présence sur les réseaux sociaux s'est amplifiée**, ce qui a notamment permis à la marque de rester en contact avec ses clientes pendant la fermeture des boutiques lors du confinement lié à la crise sanitaire de Covid-19 au printemps 2020. La **modification du schéma**

logistique, avec un nouvel entrepôt pour optimiser les coûts et la mise en place d'un *ship-from-store*, viennent compléter le renforcement de la digitalisation de l'entreprise. "Nous devons avoir **une approche omnicanale** pour attaquer tous les marchés. Et le cœur de l'entreprise doit être digital pour bénéficier au retail. Dès 2018, nous avons investi plus de 50 millions d'euros dans nos magasins et surtout dans nos outils afin d'internaliser beaucoup de services et ainsi identifier les bonnes pratiques", conclut le dirigeant.

S'inspirer des DNVB pour réussir sa transformation digitale : vers l'hybridation des modèles dans le secteur de la mode

"L'enjeu des marques est de **comprendre comment fonctionnent les DNVB pour capter leurs qualités**", estimait en janvier 2021 Yann Rivoallan, administrateur de la Fédération du prêt-à-porter féminin. Avec l'essor de l'e-commerce dans le secteur depuis le début de la crise sanitaire, les acteurs n'ont d'autre choix que **d'accélérer leur transformation digitale**. Dans cette démarche, le spécialiste identifie plusieurs leviers actionnés par les DNVB comme étant particulièrement opportuns : la sur-communication digitale, des créations de contenus plus ambitieuses, des cycles courts. Par ailleurs, alors que les DNVB ouvrent des boutiques physiques pour augmenter leur volume de ventes, les marques traditionnelles peuvent capitaliser sur leur forte implantation physique. Il s'agit d'un certain " **rapprochement des univers**", explique Yann Rivoallan.

L'**hybridation de plusieurs modèles** économiques se présenterait comme un élément capital dans réussite des entreprises de mode. Constatée dans l'étude menée en 2020 par le cabinet de conseil Kea & Partners en collaboration avec l'Institut français de la mode, cette tendance révèle que **les DNVB impulsent de nouveaux business model inspirants** pour les grands groupes. Sur ce

SOURCES

Ba&sh s'est muée en marque globale, *Le Journal du textile*, 8 juin 2021.

marché, la réussite de certaines jeunes marques fournit aux acteurs historiques **des exemples à suivre pour réussir leur transformation**, généralement déjà amorcée pour la plupart avant la crise sanitaire. "**La réinvention des modèles est devenue une nécessité impérieuse**", conclut le *Journal du textile*. Parmi les éléments clés retenus par l'étude, certains leviers utilisés par les DNVB sont cités comme étant particulièrement utiles à actionner : étendre son univers de marque au-delà du produit, déployer une stratégie RSE, exploiter la data (clients et produits), développer des modèles commerciaux hybrides (à la fois physiques et virtuels), et miser sur la pré-commande.

SOURCES

Yann Rivoallan (The Other Store) : "Les marques de mode doivent capter les qualités des DNVB", *fashionnetwork.com*, 28 janvier 2021, d'Olivier Guyot.

Quels sont les modèles gagnants en mode ?, *Le Journal du textile*, 15 septembre 2020.

La maîtrise des réseaux sociaux, un impératif pour les marques digitales : Lou.Yetu

Atouts indéniables et très investis par les DNVB, les réseaux sociaux nécessitent **une grande vigilance dans leur utilisation**. Mal exploités, ils peuvent se révéler défavorables voire néfastes pour les marques.

Spécialiste des bijoux fantaisie, la marque Lou.Yetu a été dénoncée sur Instagram via le compte #balancetastartup. Plusieurs posts et stories mettant en cause la marque et Camille Riou, sa fondatrice, les accusant de mensonges sur la revendication d'une fabrication made in France et les mauvaises conditions de travail des salariés. Si la dirigeante se défend des attaques et pourrait aller en justice pour diffamation, **la polémique "semble avoir écorné l'image de la maison"**, estime le site de *Fashion Network*. De plus, Lou.Yetu a tardé à répondre aux accusations. Le bad buzz lui a ainsi coûté **la perte de 100 000 abonnés** et le retrait d'un article qui lui était consacré dans le magazine américain *Forbes*, rapporte le site *e-marketing*.

"Les vraies DNVB se doivent d'être transparentes. Même si la production n'est pas locale, il doit y avoir une éthique sur le choix des fournisseurs", rappelle Laure Frémicourt, directrice du planning stratégique de l'agence digitale Altavia Disko.

SOURCES

Lou.Yetu, un scandale du made in France ?, *journaldunet.com*, 22 janvier 2021, de Sarah N'tsia.

Du danger d'Instagram pour certaines DNVB : le cas Lou.Yetu, *e-marketing.fr*, 21 janvier 2021.

La marque de bijoux Lou.Yetu au cœur d'une polémique, *fr.fashionnetwork.com*, 25 janvier 2021, d'Alexis Chenu.

L'élargissement du modèle : un défi majeur pour se développer à grande échelle

Diversifier sa distribution et sa communication

Le succès du modèle des DNVB attise la convoitise des entrepreneurs, créant une forte concurrence. En conséquence, **les coûts d'acquisition de nouveaux clients via la publicité en ligne ont nettement augmenté** depuis dix ans, rendant délicat l'élargissement de l'audience au-delà de la communauté initiale, en direction de clients aux profils plus variés. Parmi les axes possibles pour trouver un second souffle et s'installer durablement

sur leur marché, les DNVB sont nombreuses à **diversifier leur modèle en matière de distribution**. Leur objectif n'est pas de "créer un canal de distribution additionnel, mais plutôt de trouver un canal d'acquisition client complémentaire", expliquait en 2019 Viviane Lipskier, journaliste au journal *Les Échos*. Pour ce faire, le maintien de l'expérience d'achat et de la relation privilégiée avec les consommateurs représentent un enjeu

majeur. La conception de l'expérience utilisateur devient unifiée, cohérente et continue. Celle-ci doit créer un lien entre les différentes interactions possibles avec les clients, précise *Les Échos*. À ce titre, l'ouverture de points de vente physiques prolonge et enrichit l'expérience consommateur à travers des lieux de découverte qui entrent en résonance avec l'univers de la marque.

"Peu de DNVB exclusivement online parviennent à la rentabilité. Nous avons besoin d'un contact physique avec les clients pour qu'ils puissent toucher nos produits et créer un lien émotionnel", observe Anthony Bourbon, fondateur de *Respire*, marque de produits d'hygiène et de beauté commercialisée depuis l'été 2020 au sein des enseignes Monoprix, Parashop et Sephora. **Évolution logique** pour de nombreuses DNVB, les ouvertures de magasins représentent "un moyen de passer à l'échelle suivante", rappelle *Le Journal du textile*. À l'instar de l'expérience positive de la marque de prêt-à-porter féminin *Sézane*, cette mutation crée l'enthousiasme des consommateurs : "Dès qu'une DNVB ouvre un point de contact physique avec sa communauté, celle-ci répond présente", constate Mehdi Dziri, directeur de projet du cabinet de conseil en transformation digitale *Fabernovel*. "La synergie des différents canaux est bien réelle et constitue la voie royale pour s'assurer une croissance organique", conclut-il.

Si l'ouverture vers une distribution en points de vente représente donc une option intéressante, elle est "loin d'être un passage obligatoire", indique la journaliste *Viviane Lipskier*. Impliquant des coûts relatifs élevés pesant sur les marges, ce choix perturbe le modèle économique des

Ils ont dit...

"Le digital, c'est top, mais on reste sur un taux de conversion de 3 %. Même si la notoriété est bonne et que les internautes aiment votre marque et vos produits, il reste les frais de port, le fait de ne pas pouvoir sentir le produit ou l'étape de paiement. Nous avons ouvert les boutiques pour améliorer notre rentabilité et faire vivre une expérience complète à nos clients."

Samuel Guez, fondateur de My Jolie Candle, marque de bougies

"Un lieu, ça rassure et ça aide à faire connaître la marque."

Claire Despaigne, fondatrice de D+ for care, marque de compléments alimentaires et cosmétiques

DNVB, poursuit-t-elle. Toutefois, pour optimiser la mutation de leur modèle, les marques digitales disposent d'un avantage majeur, celui de la data. L'exploitation des données qu'elles ont collectées en ligne leur permet d'affiner leur connaissance des besoins et des habitudes d'achat de leur clientèle. Elles sont alors capables de proposer une offre adaptée pour chacun des lieux physiques envisagés. Moins engageants et limitant les risques liés aux coûts à l'entrée, les partenariats ou les boutiques éphémères peuvent représenter une première étape pour les DNVB, avant la mise en place de leurs propres showrooms et boutiques.

SOURCES

Les marques nées sur Internet s'épanouissent en boutique, *Le Journal du textile*, 14 janvier 2020, d'Isabelle Manzoni.

DNVB : du 100 % digital au premier point de vente, *lesechos.fr*, décembre 2019, de Viviane Lipsker.

L'omnicanal à l'épreuve de l'attention des consommateurs, *lesechos.fr*, 21 mars 2019, de Didier Fauque.

Innovier pour absorber l'augmentation des coûts d'acquisition

Face aux acteurs historiques de leurs marchés, les DNVB ont su croître grâce aux publicités sur les réseaux sociaux et à leur stratégie de marketing d'influence, avec des coûts d'acquisition très bas. Efficace, cette utilisation du digital a séduit les marques traditionnelles et créé une nouvelle concurrence. "En moins de six mois et avec 200 000 euros, il est possible de créer une identité de marque, d'industrialiser un produit et de développer une communauté", analyse Xavier Faure, *partner* du fonds d'investissement Spring Invest. "**La concurrence est effroyable, cela se ressent sur les marges et les coûts d'acquisition**". Élement budgétaire central dans l'acquisition des clients, les charges des publicités digitales sur Google et sur les réseaux sociaux ont grimpé de manière exponentielle, jusqu'à 17 fois entre 2011 et 2018 sur Facebook. La concurrence a généré une hausse de prix particulièrement importante en France, "où le marché est plus restreint qu'aux États-Unis", précise Xavier Faure. Les DNVB doivent ainsi **lever des fonds pour financer la conquête en ligne de leurs clients**, ce qui contribue à créer une sorte de spirale infernale. Pour les marques digitales, si l'acquisition

de trafic numérique reste un passage obligatoire pour séduire en dehors de leurs communautés initiales, **la croissance organique**, c'est-à-dire gratuite et non générée par les publicités, représente une option non-négligeable. Toutefois, celle-ci nécessite **un positionnement particulièrement singulier et innovant** : "Plus lente, la croissance est d'autant plus simple à réaliser que le produit est novateur et difficilement copiable", rappelle la revue *LSA*.

SOURCES

Le coût d'acquisition, fardeau des DNVB, *keley-consulting.com*, 24 février 2021, de Thibault Mougin.

Ces marques digitales qui défient les grands groupes, *LSA*, 27 août 2020, de Clotilde Chenevoy.

Les DNVB, ces pure players à la conquête du monde, *maddyness.com*, 10 mars 2020, de Géraldine Russell.

VERS UNE EXPLOSION DU MODÈLE DE L'ABONNEMENT ?

Un modèle désormais incontournable

L'abonnement se déploie dans tous les secteurs

L'abonnement s'impose comme un modèle dominant de l'économie numérique. En 2021, **2,2 milliards d'abonnements sont dénombrés dans le monde**, selon une étude de l'entreprise internationale Telecoming, spécialisée dans la monétisation des services numériques, réalisée à partir des données du cabinet de conseil Juniper Research. L'étude évalue le chiffre d'affaires global de l'abonnement à plus de 186 milliards de dollars sur l'année, en augmentation de 31 % par rapport à 2020. En France, les abonnements devraient atteindre **un chiffre d'affaires d'environ 5 milliards d'euros** en 2021, avec près de 50 millions d'abonnements actifs. Selon l'étude, l'Hexagone se situe au troisième rang en Europe, juste derrière l'Allemagne et le Royaume-Uni. Le marché français est promis à un bel avenir. **Il devrait croître de 18 % par an en moyenne** au cours des quatre prochaines années pour dépasser les 10 milliards de dollars en 2025. À l'échelle mondiale, l'abonnement pourrait atteindre 220 milliards de dollars dès 2022, estime le magazine économique américain *Forbes*.

Le modèle de l'abonnement n'est pas nouveau. Ce dernier trouve son origine au XVII^{ème} siècle avec l'apparition de la presse. Mais depuis le début des années 2010, le développement d'un mode de vie digital a favorisé son essor et, surtout, **son extension à d'autres secteurs d'activité**. Dans les secteurs dont le business model repose sur la vente de services, le modèle par abonnement s'est progressivement généralisé. C'est le cas depuis de nombreuses décennies pour l'énergie ou les télécommunications. Ces dernières années, ce modèle s'est étendu au-delà de ce périmètre

traditionnel, jouant un rôle central dans le développement de l'économie dite "de l'usage", au détriment du modèle fondé sur la propriété.

L'ABONNEMENT EN FRANCE

CHIFFRES-CLÉS 2021

- 5,5 millions d'utilisateurs sont abonnés à des box.
- Trois ménages français sur dix sont abonnés à un service de vidéo à la demande.
- 24 % des ménages français sont abonnés à un service de musique.
- La mobilité tire l'économie de l'abonnement vers le haut : sa facturation avoisinera les 37 millions d'euros en 2021, contre moins de 14 millions d'euros en 2020.
- La France est le pays d'Europe avec la plus forte croissance des abonnements à des services de bien-être et de fitness : au cours des quatre prochaines années, ils devraient augmenter de 18 % en moyenne par an.

Source : Telecoming, juin 2021

VERS UNE EXPLOSION DU MODÈLE DE L'ABONNEMENT ?

Aujourd'hui, **l'abonnement est déployé dans de multiples domaines** : l'emploi (LinkedIn, Monster), la mode (Gambette Box, My Stylist Box), l'alimentation (Le Petit Ballon), la beauté (My Little Box, Biotyful Box), la musique (Deezer, Spotify), la vidéo (Netflix) ou encore les relations humaines (Tinder, Meetic). Il conquiert ainsi des secteurs jusque-là non exposés à ce modèle. Les box, les services de vidéo à la demande (SVoD) et la musique apparaissent comme les plus dynamiques depuis quelques années, mais l'abonnement séduit aussi de plus en plus les Français sur de nouveaux marchés comme la mobilité (MaaS, *Mobility as a service*), le bien-être ou le sport.

Les principaux adeptes de l'abonnement étant les jeunes (64 % des 18-24 ans consommaient en 2019 un produit ou un service par ce biais),

le modèle de l'abonnement dispose encore **d'un important potentiel de développement**. De plus, contrairement aux débuts d'Internet où la gratuité était de mise, les consommateurs se montrent désormais disposés **à payer pour un service sur mesure et de qualité**.

SOURCES

Le poids de l'abonnement dans l'économie numérique, *comarketing-news.fr*, 21 juin 2021.

L'abonnement, un modèle économique incontournable ?, *journaldunet.com*, 19 novembre 2019, d'Alexis Padioleau.

Des avantages certains pour l'économie numérique

Profitant de la démocratisation du digital, le modèle de l'abonnement se positionne comme **une réponse aux nouvelles attentes de clients** plus pressés, plus responsables dans leur consommation et en quête d'un mode d'achat plus personnalisé. Le principe : l'abonné paye une somme de manière régulière (tous les mois ou tous les ans la plupart du temps) en échange d'un service ou d'un produit. Le jour où le bénéficiaire n'est plus satisfait, un clic suffit pour résilier. **La personnalisation constitue un autre point fort du modèle** : l'abonné indique ses préférences, ses goûts et ses besoins, et recevra des produits qui lui sont adaptés. **L'abonnement répond également davantage à une utilité et qu'à une acquisition**. La pertinence de ce business model résonne particulièrement en 2021, dans le contexte de la pandémie de Covid-19 : les consommateurs évitent les magasins physiques et favorisent les achats en ligne.

Pour les entrepreneurs – en particulier ceux à la tête des DNVB, adeptes de ce mode de commercialisation –, l'abonnement présente plusieurs atouts. Il permet tout d'abord **d'anticiper les revenus de l'entreprise et d'optimiser la gestion de trésorerie**, notamment pour les abonnements avec engagement. Les abonnés assurent à l'entreprise

un chiffre d'affaires prévisible. L'abonnement permet également **"de toucher une avance sur trésorerie, avant même de proposer son service ou son produit"**, explique Christophe Charlot, journaliste pour le magazine *Trends*. Le cas de l'e-commerçant belge Kazidomi, spécialiste des produits biologiques, illustre cette logique. Il propose à ses clients de verser 100 euros d'abonnement annuel pour pouvoir bénéficier de réductions sur tout le catalogue. Cela permet à la start-up de bénéficier de trésorerie pour développer son activité. Autre avantage, "l'utilisateur n'a plus véritablement de frein pour commander ses objets en ligne. Au contraire, **il est même psychologiquement incité à commander pour rentabiliser son abonnement**", indique le journaliste. Plus l'utilisateur commande, plus ses économies augmentent et plus il justifie son abonnement. Ce type de modèle présente également l'avantage de **faciliter la gestion des stocks**. L'entreprise peut viser d'importants volumes de commandes, négocier des remises et mieux anticiper ses besoins ultérieurs grâce aux entrées fixes de trésorerie. Toutefois, le taux de retour des produits, résultant d'une insatisfaction ou d'un objet en mauvais état, peut occasionner des coûts supplémentaires imprévus.

Sur le plan commercial, l'abonnement représente un moyen efficace **pour fidéliser la clientèle**. Il faut pour cela placer la relation client au cœur du modèle. Les entreprises doivent être prêtes à **satisfaire la variété des besoins de leurs abonnés** en leur proposant des formules attractives : achat d'un produit à l'unité, mais aussi au jour, à la semaine, au mois, à l'année voire même à la location. Tout doit également être prétexte à **communiquer avec sa communauté**. "Chaque mois, on rappelle aux abonnés le prélèvement à venir. Dans l'e-mail qui leur est envoyé se trouve un lien vers leur compte pour pouvoir décaler la livraison de leur colis ou même se désinscrire", explique Hugo Facchin, le cofondateur de Cuure, des box mensuelles de compléments alimentaires, dans la revue *Management*. "Il ne suffit pas d'effectuer une simple transaction : l'accompagnement client est essentiel pour la réussite de ce business model. Il faut interagir de façon régulière avec eux pour **enrichir l'expérience et développer une relation durable et rentable**", affirme Christine Lai, professeure en marketing et en gestion de la force de vente à l'EM Lyon Business School.

Pour emporter l'adhésion des consommateurs, **ce modèle de vente doit aussi demeurer flexible**, souligne Dorothee Barth, la cofondatrice de la marque de protections hygiéniques bio et écologiques Jho : "En fonction de leurs besoins, nos clientes peuvent avancer ou décaler la livraison, ajouter ou supprimer des produits, etc. Elles peuvent même mettre l'abonnement en pause. Elles sont libres de faire ce qu'elles veulent." **Cette souplesse se révèle souvent profitable pour la marque**. "Bien que la commande

Ils ont dit...

"L'abonnement offre une meilleure visibilité sur notre chiffre d'affaires à venir, qui s'élève en moyenne à 1,3 million d'euros par mois. Cela n'empêche pas de connaître des pics de saisonnalité, en novembre et en décembre, mais on conserve une base minimale garantie pendant le reste de l'année."

*Martin Ohannessian,
PDG du Petit Ballon, box de vins*

"L'abonnement nous pousse à créer toujours plus de valeur pour que les gens aient envie de rester abonnés. On ne vise pas des utilisateurs qui ont ponctuellement des besoins de baby-sitting. Nous voulons nous inscrire dans une relation long terme. D'ailleurs, on ne permet plus des abonnements d'un mois."

*Dimitri De Boose,
CEO de Bsit, application de baby-sitting collaborative*

minimale obligatoire ne soit que de trois boîtes par trimestre, le panier moyen de nos clientes se compose, en réalité, de quatre à cinq boîtes", précise la dirigeante. C'est dans ce cadre que de plus en plus de start-up pratiquent l'abonnement à la carte.

SOURCES

Pensez à l'abonnement pour fidéliser vos clients, *Management*, juin 2020, de Lola Parra Craviotto.

Le futur de votre entreprise ? L'abonnement, *Trends*, 20 février 2020, de Christophe Charlot.

L'abonnement, un modèle économique incontournable ?, *journaldunet.com*, 19 novembre 2019, d'Alexis Padioleau.

L'abonnement, un format commercial incontournable, *Chef d'entreprise magazine*, février-mars 2017, de Barbara Prose.

L'ABONNEMENT EN QUATRE POINTS CLÉS

- Principal avantage de l'abonnement : il sécurise les revenus et permet de prévoir de façon fiable le chiffre d'affaires minimal de l'entreprise pour les mois à venir.
- Pour séduire, l'abonnement doit être à la carte et sans engagement : le client a la liberté de le mettre en pause, d'avancer ou de décaler les livraisons, d'ajouter ou de supprimer des produits du panier habituel, et même de se désabonner.
- Le service client doit être irréprochable : il faut interagir en permanence avec les abonnés et maintenir un lien étroit avec eux.
- Des outils informatiques très simples permettent d'installer le paiement récurrent sur un site marchand. La solution Payfacile gère par exemple la facturation, la relance des clients et les résiliations.

Source : Management, juin 2020

Faire le choix d'une formule adaptée à ses produits ou à ses services

D'un simple mode de distribution, l'abonnement est devenu un nouveau mode de consommation. La plateforme américaine de streaming vidéo Netflix a participé à la **démocratisation et à la digitalisation du modèle à l'échelle mondiale**. Elle propose un abonnement unique pour une consommation illimitée à un tarif très compétitif qui lui permet d'engranger un volume d'affaires conséquent, de près de 25 milliards de dollars en 2020. Sur cette même année, bénéficiant de l'effet de la crise sanitaire de Covid-19 et des restrictions de déplacement, elle est parvenue à recruter 37 millions d'abonnés, dont 8,51 millions au cours du dernier trimestre, ce qui lui a permis de dépasser le cap des 200 millions d'utilisateurs répartis sur l'ensemble de la planète. **Ce chiffre a été multiplié par près de deux en trois ans** (111 millions d'abonnés début 2018), avec un revenu moyen par abonnement en hausse, de 9,88 dollars à 11,02 dollars, grâce à une stratégie d'augmentation des tarifs.

208 millions

Le nombre d'abonnés Netflix début 2021.

Les trois premiers mois de 2021 ont cependant **marqué la fin de "l'effet Covid"**. La firme avait prévu de gagner six millions d'abonnés pour atteindre une communauté totale de 210 millions, mais elle n'en a finalement recruté que quatre millions et a terminé le trimestre au seuil des **208 millions d'abonnés**. Pour les dirigeants de Netflix, ce ralentissement n'est pas lié à l'intensification de la concurrence sur le marché de la vidéo à la demande. Un tassement des recrutements d'abonnés nets a été observé dans toutes les zones géographiques, même lorsque le nombre d'acteurs présents sur le marché n'a pas évolué. En revanche, le revenu mensuel par abonné (ARPU) a augmenté dans toutes les zones suite à la hausse de prix pratiquée en octobre 2020. Les abonnés nord-américains affichent la plus grande contribution, à 14,25 dollars par mois, suivis des habitants de la zone EMEA (Europe et Moyen-Orient), avec un ARPU de 11,56 dollars.

De son côté, le pure player français spécialiste de la distribution de produits bio La Fourche est parvenu à séduire les consommateurs grâce à **son modèle d'abonnement reposant sur un système de réduction tarifaire**. En payant 69,90 euros par an, les clients peuvent bénéficier d'une large sélection de références d'épicerie et d'hygiène, en vrac ou de marques spécialisées, à des prix inférieurs à ceux pratiqués dans la grande distribution. Avec ce modèle, la start-up fait figure de précurseur dans l'univers de la distribution bio. "Nous avons lancé La Fourche à l'été 2018, de façon artisanale, et l'offre a séduit puisque **21 000 clients se sont abonnés en 2020 et commandent régulièrement chez nous**", explique Lucas Lefebvre, directeur marketing et co-fondateur de la société, interrogé par *AGRA Alimentation*. Le modèle de l'abonnement **encourage aussi les clients à commander davantage**. "Le panier moyen atteint 92 euros et l'abonnement est amorti à la deuxième commande sur le site", affirme Lucas Lefebvre. Les familles consommatrices de bio constituent la première cible commerciale du pure player. Pour les attirer, La Fourche leur promet des économies. "Notre dernière étude sur un panier de 50 produits du quotidien montre que notre offre est **18 % moins chère comparée à un panier similaire de produits MDD bio** acheté sur les drive de Carrefour ou E. Leclerc", assure Lucas Lefebvre. L'entreprise recrute en moyenne 2 000 nouveaux clients par mois. Selon les projections des dirigeants, le site devrait réaliser un chiffre d'affaires de 30 à 40 millions d'euros en 2021 et ainsi atteindre son équilibre financier.

Les DNVB françaises sont nombreuses à s'emparer du modèle de l'abonnement pour se déployer. Le Petit Ballon, créé en 2011 par un quatuor d'entrepreneurs français, se présente comme l'un des pionniers en la matière. Il a imaginé un abonnement permettant de recevoir chaque mois deux bouteilles de vin sélectionnées par un sommelier. À l'époque, plusieurs start-up, à l'instar de Birchbox (box de produits de beauté), optaient également pour le principe de la box sur abonnement. Le Petit Ballon a réussi à attirer

ses 500 premiers abonnés grâce au bouche-à-oreille. Il est parvenu à **imposer son modèle dans un secteur au départ peu enclin à se digitaliser**. En effet, la plupart des vigneron percevaient la vente en ligne de manière négative. "Les dix ou quinze premiers vigneron à qui j'ai parlé ne comprenaient pas le concept", reconnaît le fondateur Martin Ohannessian dans un article d'*AGRA Alimentation*. "Ils nous voyaient comme un e-commerçant. En leur disant que mon but était de **promouvoir leur histoire, leurs cuvées**, leurs photos, de faire découvrir leurs bouteilles et enfin de les vendre, ils ont fini par adhérer", conclut-il. La principale force du modèle d'abonnement de Petit Ballon repose sur **la connaissance du client et la réalisation de son profil œnologique**. "On récolte les actions, avis, notes et goûts du client pour pouvoir lui recommander des produits", indique Martin Ohannessian. L'entreprise est devenue – avec l'appui de Vente-privée (devenu Veepee), leader français des ventes en ligne événementielles, comme actionnaire – l'un des leaders européens de l'e-commerce de vin. Elle a depuis vu émerger une concurrence sur son créneau, avec notamment les start-up françaises PinotBleu, Chais d'œuvre, My Vitibox ou encore Wineandco. Le Petit Ballon enregistre encore l'arrivée de **30 à 40 % de nouveaux abonnés chaque année**.

SOURCES

Fin de l'effet Covid-19 pour Netflix, *Écran total*, 28 avril 2021, de Pascal Lechevallier.

Netflix prouve que son modèle économique n'était pas un mirage, *lesechos.fr*, 19 janvier 2021, de Nicolas Madelaine.

La Fourche veut se singulariser dans l'e-commerce bio, *AGRA Alimentation*, 15 octobre 2020, de Cyril Bonnel.

Le Petit Ballon fait aimer le vin. Une belle histoire de passionnés, *Entreprendre*, 1^{er} octobre 2018, de Thibaut Veysset.

LES QUATRE TYPES D'ABONNEMENT SELON ÉRIC GALLARDO, CONSULTANT CHEZ ONEPOINT

- **Les abonnements de réapprovisionnement.** Ils permettent à l'abonné d'automatiser l'achat de produits de consommation courante comme les rasoirs, les capsules de café ou les cartouches d'imprimante.
- **Les abonnements de découverte ou de passion.** Ils sont souscrits pour le plaisir d'être surpris de mois en mois. La cosmétique ou les repas à domicile s'y essaient.
- **Les abonnements pour des prix bas.** Ils donnent accès à des prix avantageux voire à des remises exceptionnelles. Les salles de sport entrent dans cette catégorie.
- **Les abonnements de nécessité ou obligatoires** car aucune autre formule n'est proposée, comme la téléphonie mobile.

La satisfaction client, condition indispensable à la pérennité du modèle

Si l'abonnement se présente comme un modèle intéressant pour remédier aux défauts de trésorerie fréquemment rencontrés par les entreprises, notamment les PME, il apparaît cependant indispensable de prendre en compte la relation client inhérente à ce format commercial.

Les entreprises doivent veiller à maintenir leur *churn* (taux d'attrition), autrement dit la proportion de clients perdus ou ayant changé de produit ou de service, au plus bas. Pour éviter de perdre des abonnés, **l'enjeu consiste à élaborer une stratégie de fixation des prix juste**, correspondant à la perception du consommateur sur la valeur du service ou du produit vendu. La start-up Zenchef a par exemple réalisé que l'abonnement annuel à son logiciel de gestion pour restaurateurs était moins porteur que l'abonnement mensuel en consultant ses statistiques d'engagement client. Pour le fondateur de l'entreprise, Xavier Zeitoun, **l'abonnement à l'année possède un risque intrinsèque** : "Si un client utilise votre service pendant un an et réalise, en fin de compte, qu'il n'est pas satisfait du résultat, il se désabonnera immédiatement. Avec un service mensualisé, vous avez une

relation plus régulière avec lui. Cela vous oblige à être plus exigeant et à innover pour le garder d'un mois sur l'autre", expliquait-il en 2017 à *Chef d'entreprise magazine*.

Les entreprises ayant choisi le modèle de l'abonnement se voient également contraintes de vérifier régulièrement que les produits qu'elles proposent répondent aux attentes du consommateur. **Savoir se réinventer et se diversifier dans ses offres constitue un enjeu de la fidélisation sur le long terme.** Cela se révèle particulièrement vrai pour les box, ces coffrets hebdomadaires ou mensuels exclusivement conçus pour l'e-commerce et permettant de s'abonner à un service de réception d'une gamme de produits. Le risque de lassitude du consommateur existe sur ce segment. Mais s'ils sont écoutés et régulièrement stimulés par des offres renouvelées, les clients peuvent également devenir "accros" **et se transformer en ambassadeurs d'une marque**, "le tout encouragé par l'aspect communautaire des box dont la réception devient un 'rendez-vous' à partager avec les autres", comme l'indique *Chef d'entreprise magazine*.

SYNTHÈSE DES AVANTAGES ET DES LIMITES DE L'ABONNEMENT

LES +

- La trésorerie est garantie ;
- La fidélisation client est renforcée ;
- La gestion des stocks est optimisée.

LES -

- Un abonné perdu est difficile à reconquérir ;
- La gestion des retours produits se révèle coûteuse ;
- De nombreux outils numériques doivent être maîtrisés.

Source : Chef d'entreprise magazine, mars 2017

Pour Gaetan Baudry, CEO de My Business Plan, cabinet spécialisé dans l'accompagnement des entrepreneurs à la réalisation de leur business plan, **les clients qui s'abonnent accordent leur confiance à l'entreprise** qui leur promet une qualité d'offre sur le long terme. "Un nouvel abonné à une entreprise de distribution de série le fait parce que cette entreprise a le monopole de la distribution des séries à la mode, dont 'tout le monde parle'. S'il s'abonne, il s'attend à ce que cette situation reste ainsi sinon il ne signe pas le contrat pour l'abonnement", explique l'expert. Pour ce dernier, l'exigence du client va plus loin que pour un business model classique.

Le choix du modèle de l'abonnement se révèle pertinent si la société prend en considération quatre critères :

- L'offre de l'entreprise doit impliquer **une délégation de la confiance du client**. Cela signifie que "le client sait que vous détenez soit les compétences soit les valeurs nécessaires pour procéder aux choix qu'il aurait fait s'il n'avait pas souscrit à votre offre. C'est par exemple pour le distributeur de séries télévisées le choix de la programmation qui est délégué par l'abonné", explique Gaetan Baudry.
- Le produit vendu doit être **un produit de grande consommation ou du moins de consommation régulière**. "Les séries télévisées ou les journaux entrent dans cette catégorie-là et c'est en cela aussi que leur business model peut reposer sur de l'abonnement : la fréquence d'achat des consommateurs correspond bien à leurs attentes".
- Le producteur **doit créer sa propre valeur**, "c'est-à-dire que les intermédiaires de vente ne sont pas indispensables ou que les produits sont utilisables dès leur production".
- Le dernier critère "est un critère que peu d'entreprises ayant recours à un business model fondé sur l'abonnement ont : **la traçabilité sans faille du produit**". Selon Gaetan Baudry, cette demande, assez moderne, permet de créer le lien de confiance nécessaire pour qu'un client souscrive à un abonnement. "En cela la logique du client est claire : une entreprise se propose de recevoir de l'argent de manière régulière, le client craint que celle-ci ne profite de cette régularité pour tromper la vigilance du consommateur. La traçabilité est donc le plus récent de ces critères mais celui qui est voué à prendre le plus d'importance dans les années à venir", conclut le CEO de My Business Plan.

SOURCES

Le business de l'abonnement : les plus et les moins, *my-business-plan.fr*, 27 septembre 2017, de Gaetan Baudry.
L'abonnement, un format commercial incontournable, *Chef d'entreprise magazine*, février-mars 2017, de Barbara Prose.

LE FREEMIUM : UNE VOIE EFFICACE MAIS DÉLICATE À METTRE EN ŒUVRE

Offrir avant de vendre : une stratégie basée sur la visibilité à grande échelle

Le modèle freemium, contraction de *free* et *premium*, désigne un modèle économique fondé sur la **complémentarité entre un service gratuit limité et un service payant offrant des fonctionnalités complémentaires**. Celles-ci peuvent être accessibles via un achat ponctuel ou, plus fréquemment, à travers un abonnement payant.

En plein essor depuis les années 2000, ce modèle s'avère particulièrement **adapté aux services déployés en ligne** par les entreprises du numérique. Il représenterait **une réponse à l'échec du tout gratuit sur Internet**, comme l'avance Olivier Bialoblocki, auteur d'une thèse professionnelle sur le sujet intitulée "Comment tirer parti de la révolution du gratuit avec le modèle freemium?". Créés à l'origine pour être diffusés gratuitement, les services et informations proposés sur le web misaient exclusivement sur la publicité pour se financer. Au début des années 2000, l'éclatement de la bulle Internet a signifié l'arrêt de la viabilité de ce modèle, poussant les acteurs à trouver d'autres moyens de monétisation pour pérenniser leur activité. En proposant librement une partie de leur offre aux internautes, les entreprises maintiennent **l'esprit originel du net** et satisfont les attentes des internautes, **habitués à trouver des services accessibles** en ligne. L'offre gratuite agit en réalité comme une offre publicitaire. Elle permet la constitution d'une audience la plus large possible et un gain potentiel de parts de marché. Dès lors, les marques sont en mesure de **promouvoir leur offre payante au plus grand nombre et de rentabiliser** leurs services.

Skype, LinkedIn, Spotify, Epic Games : de nombreux acteurs du numérique ont su utiliser avec succès cette **stratégie pour pénétrer leur marché** et atteindre le statut de leader. La plupart des applications, des plateformes de création de sites et des services proposés sur le cloud ont choisi ce modèle.

Outre la capacité à atteindre rapidement une large audience, le freemium profite d'autres avantages spécifiques du web, à savoir les **faibles coûts de production et de distribution** : "Alors que le coût de distribution unitaire d'un produit physique augmente progressivement, jusqu'à devenir rédhibitoire, le coût marginal d'un produit sur le web est décroissant et tend vers zéro", analyse Olivier Bialoblocki. En conséquence, avec une large base d'utilisateurs pour le service gratuit, **de faibles taux de conversion s'avèrent suffisants** pour rentabiliser le service.

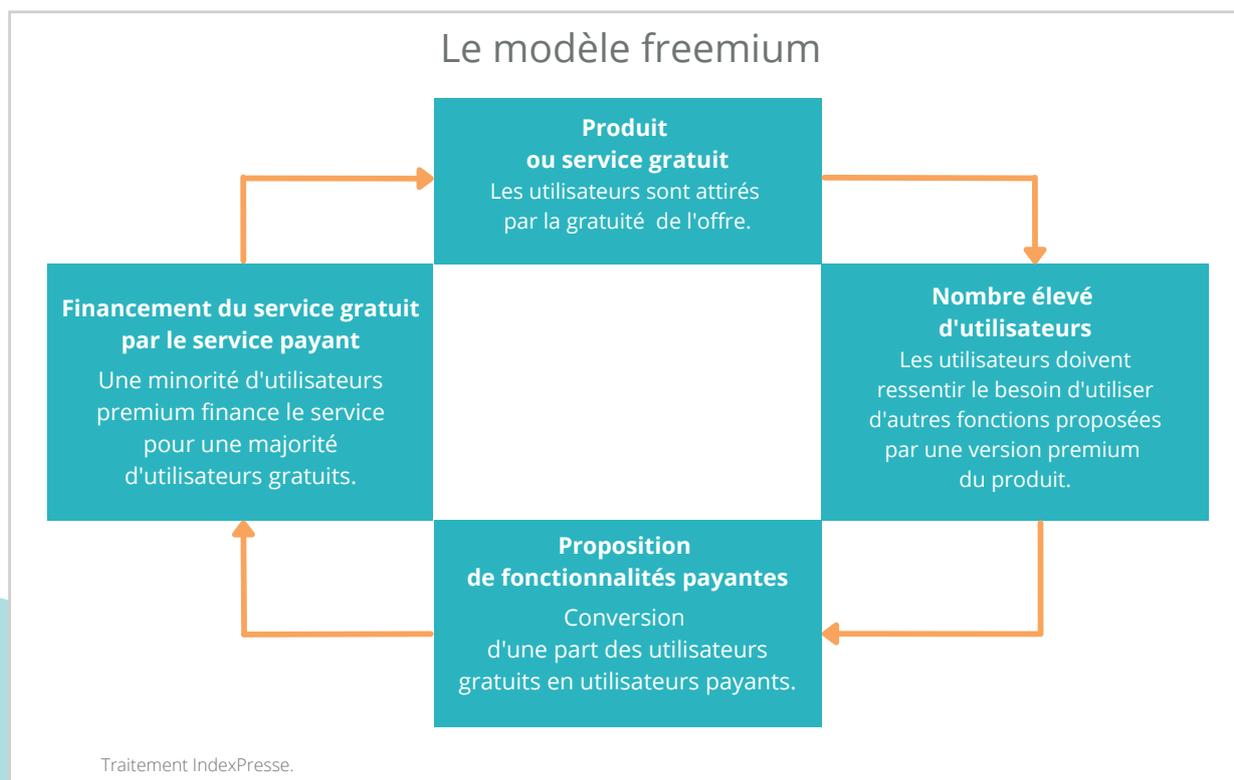
2 à 5 %

Le taux moyen
de conversion
des utilisateurs du freemium
vers l'offre payante.

Source : Harvard
Business Review.



LE FREEMIUM : UNE VOIE EFFICACE MAIS DÉLICATE À METTRE EN ŒUVRE



Par ailleurs, le modèle dispose d'atouts attrayants :

- outil marketing très efficace, la gratuité contribue à **constituer une base de prospects qualifiés** sans avoir besoin d'investir dans des campagnes publicitaires onéreuses.

- les coûts d'apprentissage et de fidélisation des utilisateurs s'avèrent également limités. Habitué à utiliser la version gratuite du service, ces derniers sont **moins tentés de passer à un service concurrent** qui nécessiterait une nouvelle période d'apprentissage. Cette logique dépend toutefois de la qualité de l'offre, qui doit donner satisfaction dès la version gratuite.

- en encourageant l'expérimentation, la gratuité permet de **créer une relation de confiance** entre le service et les utilisateurs. Moins exposés à la pression commerciale, ces derniers évaluent la version gratuite aussi longtemps que nécessaire. Cette stratégie tarifaire **limite ainsi les freins à l'achat**.

Ils ont dit...

"Le freemium est réellement un produit de l'ère digitale, parce que les produits numériques ont un coût marginal proche de zéro."

Chris Anderson, entrepreneur et journaliste américain, auteur de plusieurs ouvrages sur l'économie de l'Internet

"Le produit freemium parfait doit se vendre seul, acquérir de nouveaux utilisateurs (gratuits et payants), *onboarder* les utilisateurs et automatiser le service client, tout cela avec très peu voire aucune intervention humaine et des dépenses minimales."

Jules Matz et Daniel Barney, partners chez IVP, fonds d'investissement américain

LE FREEMIUM : UNE VOIE EFFICACE MAIS DÉLICATE À METTRE EN ŒUVRE

- les utilisateurs gratuits représentent **une valeur doublement opportune** : certains deviennent abonnés ou achètent la version premium, d'autres apportent de nouveaux utilisateurs qui peuvent devenir à leur tour des clients payants. "La valeur d'un utilisateur en accès libre se situe généralement entre 15 % et 25 % de celle d'un abonné à une offre premium, notamment grâce au parrainage", explique Vineet Kumar, maître de conférences en marketing à la Harvard Business School.

- en attirant un nombre élevé d'utilisateurs gratuits, le modèle freemium s'impose comme **un outil efficace pour tester une offre** à grande échelle. Les données générées par la masse

d'utilisateurs gratuits octroient à l'entreprise une connaissance approfondie des comportements, ce qui lui permet d'améliorer en continu son service et son offre.

SOURCES

Modèle freemium : définition, conseils et exemples, *blog.hubspot.fr*, 9 juin 2020, d'Yves Bourgoïn.

Freemium : les secrets de la réussite d'un modèle original, *mbamci.com*, 20 février 2019, d'Olivier Bialobocki.

EXEMPLES D'ÉLÉMENTS DIFFÉRENCIANTS ENTRE LES VERSIONS GRATUITES ET PAYANTES D'UN SERVICE ADOPTANT UN MODÈLE FREEMIUM

- le nombre de fonctionnalités ;
- les caractéristiques : dans les jeux vidéo, certains items indispensables à la progression du joueur sont accessibles en payant.
- le confort d'usage : l'affichage de publicités régulières, qui disparaissent sur la version premium ;
- la capacité de stockage : pour un service cloud par exemple ;
- le support technique : les éditeurs de logiciels peuvent proposer un meilleur accompagnement aux clients abonnés ;
- le nombre de licences : certaines applications gratuites sont opérationnelles pour un usage personnel, mais leur utilisation en entreprise nécessite la bascule vers un service premium ;
- le temps d'utilisation.

Source : *appvizer.fr*, 2020

Une politique tarifaire exigeante pour les entreprises

Un modèle innovant pour l'économie collaborative : AlloVoisins

Entièrement gratuite depuis son lancement en 2013, la plateforme collaborative d'entraide et d'échanges d'objets et de services entre voisins AlloVoisins s'est orientée vers un business model freemium en 2018. "Nous avons fait le choix de ne pas monétiser au début pour ne pas freiner notre croissance et pour **construire la plus grosse communauté possible**. Nous avons vécu grâce à quatre levées de fonds", explique Édouard Dumortier, dirigeant et cofondateur. La monétisation du service premium, via un abonnement, concerne une cible particulière, celle des utilisateurs les plus actifs, proposant plus de cinq services par mois et générant un véritable complément de revenus grâce à la plateforme. À l'inverse des stratégies habituellement déployées par les plateformes collaboratives, telles que la commission, **la proposition de valeur réside ici dans la récurrence de l'usage** qui est faite du service. "Il a fallu convaincre nos utilisateurs les

plus réguliers de payer un abonnement. **Cette approche n'avait pas d'équivalent**, nous avons donc agi en pionnier", souligne le dirigeant. Deux ans après l'évolution du modèle, les fondateurs se félicitent de **la validité de celui-ci**, "qui génère 97 % de chiffre d'affaires récurrent et des revenus en croissance de 15 % par mois", précise le média spécialisé *Maddyness*. AlloVoisins revenait à 3,5 millions d'utilisateurs en 2019, contre 1,7 million en 2017.

SOURCES

AlloVoisins : les étapes d'un passage au modèle freemium, *frenchweb.fr*, 18 mars 2020.

Ce qu'AlloVoisins a appris de sa levée de trois millions d'euros, *maddyness.com*, 14 mai 2019, de Géraldine Russell.

Une stratégie de monétisation efficiente pour les médias

Entre mars et septembre 2020, le site du journal *Le Monde* annonçait avoir gagné 100 000 abonnés numériques supplémentaires. Favorisée par la crise sanitaire de Covid-19, l'accélération des abonnements digitaux confirme **l'efficience du modèle freemium** déployé depuis les années 2000 pour compenser le déclin des ventes papier et des recettes publicitaires.

La stratégie du quotidien repose sur les éléments

fondamentaux du freemium : donner accès gratuitement à une partie des articles d'une part, et réserver aux abonnés les contenus plus complets (enquêtes, analyses et reportages) d'autre part. Le journal apporte une attention soutenue aux facteurs déclenchants d'abonnement : **"Il faut être puissant sur le contenu gratuit**. C'est un peu contre-intuitif, mais il me semble que ce sont les deux versants d'une même offre", analyse Jérôme

LE FREEMIUM : UNE VOIE EFFICACE MAIS DÉLICATE À METTRE EN ŒUVRE

Fenoglio, directeur du journal. À titre d'exemple, l'approfondissement scientifique, l'élection américaine, le décryptage de la politique française et les séries d'été ont été identifiées comme des thématiques particulièrement incitatives en 2020 pour convertir les lecteurs à la version payante du site. En 2020, *Le Monde* affichait un chiffre d'affaires de 158,5 millions d'euros, constitué à plus de 45 % par les abonnements numériques et papier. En accélération constante depuis 2014, les abonnements numériques compensent ainsi la lente décline des abonnements au journal papier et des ventes au numéro. *Le Monde* vise un million d'abonnés numériques pour 2023.

Le Figaro et *L'Équipe* ont également fait le choix du freemium, avec une partie des contenus accessibles gratuitement et l'autre partie protégée par un *paywall* (mur de paiement). Afin de pousser à la conversion, les rédactions misent sur **les contenus mais aussi sur la valorisation de l'expérience utilisateur**. Pour *L'Équipe*, cela passe par le développement de services pour les abonnés payants, l'accélération du temps de chargement des contenus et la personnalisation de la page d'accueil. Le quotidien sportif a également renforcé son offre de contenus payants exclusifs à l'offre digitale. "Nous postions deux articles payants 100 % numérique par jour il y a un an. Nous en sommes à une quinzaine aujourd'hui", témoignait Emmanuel Alix, directeur du numérique de *L'Équipe*, en 2019. Les deux médias affichent une croissance très forte de leur portefeuille d'abonnés. *L'Équipe* est passé de 100 000 abonnés fin décembre 2017 à 200 000 un peu plus d'un an plus tard. *Le Figaro* revendique quant à lui une croissance annuelle de 40 %. Pour favoriser les abonnements, **le paywall s'avère être un levier**

Ils ont dit...

"Pour avoir une politique d'abonnement efficace, il faut être très puissant en gratuit."

Jérôme Fenoglio, directeur du journal Le Monde

"Pour fidéliser les abonnés, la qualité du contenu est clé. Plus le nombre d'articles consultés est important, plus le *churn* est faible."

Bertrand Gié, directeur délégué du pôle News du groupe Figaro.

efficace. "Les nouveaux abonnés sont souvent des internautes qui goûtent aux 22 % de l'article accessibles gratuitement et veulent connaître la suite", analyse Bernard Gié, directeur délégué du pôle news du groupe Figaro. Avec la mise en place de ce système, **l'analyse de la data se révèle primordiale.** "On parle différemment à un internaute qui lit un article par mois via les réseaux sociaux et un autre qui consulte régulièrement la homepage", estime Bertrand Gié. Les acteurs travaillent ainsi au développement de *smart paywall* permettant la personnalisation des contenus proposés aux lecteurs grâce à des filtres d'affichage. Pour les médias, le choix du tout payant pourrait-il représenter une option pertinente ? "Avec des dizaines de millions de visiteurs uniques gratuits contre quelques centaines de milliers payants, le business model de ces titres est en réalité encore largement dépendant de la publicité", estime Nicolas James, journaliste au *Journal du Net*.

SOURCES

Les revenus du *Monde*, des sources diversifiées, *lemonde.fr*, 26 janvier 2021.

Les grands médias papier réussissent leur pari du Web payant, *journaldunet.com*, 12 avril 2019, de Nicolas James.

Quand le freemium ne convient pas : Majelan

Pure player initialement spécialisé dans l'agrégation et la production de podcasts, la start-up française Majelan a abandonné son modèle freemium et réorienté son offre pour préserver son activité. "Les utilisateurs qui se servaient de notre plateforme pour des contenus en libre accès s'abonnaient très peu et, à l'inverse, nos abonnés n'étaient pas vraiment intéressés par les programmes disponibles gratuitement", détaille Mathieu Gallet, cofondateur. Identifiée par les dirigeants comme l'un des éléments responsables de l'échec de leur modèle, **le passage à un abonnement payant** à 4,99 euros par mois pour accéder à des contenus inédits **s'est révélée inopérant**. "Nous ne ferons plus que de la production originale, 100 % payante", annonçait Mathieu Gallet en 2020. Critiquée par les podcasteurs qui ne souhaitaient pas voir leurs contenus agrégés par flux RSS sur la plateforme sans donner leur accord, Majelan a aussi dû faire face aux **lourds investissements nécessaires pour produire les programmes monétisés** dans la version payante de son offre. "En novembre 2019, la boîte était un peu en surchauffe", témoigne Mathieu Gallet. "On sortait deux programmes par semaine, ce qui

était énorme. Tout s'accélère, tout va très vite, et soudain on se demande quelle est l'utilité de tout ça, dans l'univers de l'audio qui change très vite". Sur-dimensionné, le projet est finalement repensé avec **une nouvelle offre plus ciblée** autour du développement personnel, via **des podcasts exclusivement natifs et payants**. Depuis le lancement de la nouvelle offre, les cofondateurs constatent une croissance d'abonnés payants de 30 % chaque mois. "On sait que les gens peuvent payer pour de l'audio narratif", précise Mathieu Gallet.

SOURCES

Sibel, Majelan, Bing Studio... : les pure players français du podcast affinent leur modèle économique, *lesechos.fr*, 6 septembre 2021, de Nicolas Richaud.

Que s'est-il passé avec Majelan, l'app' de podcasts qui a pivoté après seulement six mois ?, *numerama.com*, 7 juillet 2020, de Marie Turcan.

La recherche de l'équilibre gratuit/payant en ligne de mire

"De nombreuses entreprises du secteur numérique **peinent à être rentables** grâce à des modèles d'affaires freemium. [...] Ces modèles commerciaux sont très efficaces pour attirer les utilisateurs, mais **les taux de conversion pour les services haut de gamme sont assez faibles**", explique Robert Mai, professeur associé au département marketing à Grenoble École de Management.

Choisir la juste valeur pour chaque niveau de l'offre

Chez les acteurs ayant opté pour le freemium, l'un des enjeux réside dans la quête du **juste équilibre de la proposition de valeur entre les deux niveaux de l'offre** soumise au marché. La version gratuite doit être suffisamment séduisante pour regrouper un grand nombre d'utilisateurs. L'offre premium doit garantir des ajouts assez intéressants pour convaincre les consommateurs et provoquer la conversion. **La valeur perçue liée**

AVANTAGES ET LIMITES DU MODÈLE FREEMIUM

LES +

- La pénétration du marché grâce à la gratuité ;
- L'expérimentation du service ou du produit, qui limite les freins à l'achat ;
- La récupération des données des utilisateurs gratuits pour créer une base de prospection qualifiée ;
- La possibilité de tester l'offre à grande échelle et de l'améliorer grâce aux données et aux retours des utilisateurs gratuits.

LES -

- La difficulté à trouver le bon équilibre entre les versions gratuite et payante ;
- Le risque de ternir son image de marque avec une version gratuite trop restrictive ;
- La difficulté à générer un important volume d'utilisateurs gratuits ;
- La nécessité d'innover en permanence.

à l'usage joue donc un rôle déterminant : "Pour attirer, les services gratuits offrent déjà une valeur élevée. Il est difficile de convaincre les utilisateurs de la nécessité de mettre à niveau leur abonnement", analyse Robert Mai.

Parmi les moyens existants pour favoriser la conversion, la quantité, la nature des fonctionnalités et la durée d'utilisation représentent les leviers les plus couramment utilisés. Centrale dans la réussite du modèle, **la qualité de l'offre s'impose donc comme un facteur essentiel** pour améliorer la conversion des utilisateurs. L'offre premium d'une plateforme de streaming basée sur la seule ouverture à des contenus supplémentaires ne constitue pas une différence de qualité évidente. "Si une entreprise peut **souligner la différence de qualité entre les services gratuits et les services haut de gamme**, elle peut avoir un impact plus important sur les taux de conversion", estime Robert Mai. Sur ce volet, **la qualité peut revêtir différents aspects selon le marché** investi. Sur le marché de la messagerie, la protection de la vie privée s'avère être une

fonctionnalité monétisable, ce qu'ont bien compris les concurrents de WhatsApp. Sur d'autres marchés, la suppression de la publicité ou la diffusion d'informations plus complètes seront retenues pour mettre en évidence la qualité de l'offre premium.

Taille du marché et taux de conversion : un équilibre à trouver sur le long terme

L'un des objectifs principaux du freemium réside dans la génération de trafic afin d'attirer le plus grand nombre d'utilisateurs sur la version gratuite. Avec un taux de conversion moyen compris entre 2 et 5 %, **le marché cible se doit d'être très important** en termes de volume pour que le modèle devienne rentable. Par ailleurs, si cela ne paraît pas évident de prime abord, **un taux de conversion trop élevé ne se révèle pas forcément être une bonne chose**. À hauteur de 50 %, il traduit par exemple une insuffisance de qualité de l'offre gratuite, ce qui peut mettre en danger les futures acquisitions d'utilisateurs. À long terme, la stratégie opportune réside dans **la recherche d'un taux de conversion modéré** associé à un gros volume de trafic, estime Vineet Kumar, maître de conférences en marketing à la Harvard Business School. Sur un marché réduit, et donc un trafic limité, il n'est pas impossible d'utiliser le modèle freemium. Le taux de conversion visé devra alors atteindre un niveau supérieur pour garantir le succès du modèle. Par ailleurs, penser dès le départ à **une offre transposable à l'international** représente un atout pour conquérir suffisamment d'utilisateurs.

Le taux de conversion n'étant pas linéaire dans le temps, **les prévisions en matière de croissance et de chiffre d'affaires s'avèrent délicates** sur ce modèle. Les *early-adopters*, c'est-à-dire les premiers utilisateurs, sont attirés par la valeur du service et se révèlent moins sensibles au prix. Pour réussir sur le long terme, **l'anticipation de la baisse prévisible du taux de conversion** est indispensable. "Avec le temps, le taux de conversion décroît à mesure que la base d'utilisateurs s'élargit, pour inclure des personnes plus sensibles au prix ou attachant moins de valeur au service", résume Vineet Kumar.

LE FREEMIUM : UNE VOIE EFFICACE MAIS DÉLICATE À METTRE EN ŒUVRE

L'importance de la data

Autre élément fondamental, **la data est omniprésente dans l'exécution du modèle freemium**. La récolte, l'analyse et le suivi des parcours utilisateurs (gratuits et payants) et de leurs comportements doivent se trouver au cœur du process, d'après Olivier Bialoblocki, auteur d'une thèse sur le sujet. Selon lui, trois éléments doivent être particulièrement soignés :

- Le tunnel d'acquisition (du nombre de visites sur le site au nombre de conversion à une offre payante) et le taux de chutes (indicateur de la

valeur que les utilisateurs accordent à l'offre). "Une amélioration de quelques dixièmes de points du tunnel de conversion ou des taux de chutes peut avoir un impact extrêmement important sur les revenus lorsque l'on dispose de centaines de milliers ou à fortiori de millions d'utilisateurs."

- La performance à l'*upsell*, c'est-à-dire le fait de vendre plus à un client et d'augmenter son panier moyen. Sur ce point, la mesure du chiffre d'affaires additionnel mensuel permet de s'assurer que les offres retiennent suffisamment l'attention des utilisateurs.

SOURCES

Modèle freemium : définition, conseils et exemples, *blog.hubspot.fr*, 9 juin 2020, d'Yves Bourgoïn.

Service freemium : lorsque la qualité fait la différence, *grenoble-em.com*, 20 janvier 2020, de Robert Mai.

Les contraintes du freemium, un modèle exigeant, *mbamci.com*, 12 septembre 2019, d'Olivier Bialoblocki.

Bien utiliser le freemium, *Harvard Business Review*, février 2015, de Vineet Kumar.

LA PLATEFORMISATION : UN VIRAGE NÉCESSAIRE POUR PÉRENNISER SON ACTIVITÉ ?

La plateforme : un modèle vertueux, basé sur le contrôle d'écosystèmes

Le développement d'écosystèmes créateurs de valeur, élément clé du modèle

Utilisé pour décrire divers modèles d'affaires, le terme de plateforme recouvre plusieurs réalités, selon l'étude réalisée en 2019 par le Cigref, l'association des grandes sociétés et des administrations publiques françaises visant à développer leur capacité à intégrer et à maîtriser le numérique :

- les "entreprises plateformes", nées en ligne, telles que Facebook et Netflix ;
- les plateformes digitales en tant que levier de digitalisation des entreprises, soit des sites web de vente ou de présentation des produits et solutions pour développer la vente et/ou améliorer la relation client ;
- les plateformes IT, c'est-à-dire des outils techniques qui permettent d'implémenter différentes technologies en fonction des besoins des entreprises ;
- les plateformes business, nées d'une stratégie basée sur le développement de l'écosystème de l'entreprise, qui leur permettent d'étendre leur activité et/ou d'améliorer l'expérience utilisateur.

Fondé sur la **digitalisation de la mise en relation** entre des acheteurs et des vendeurs (ou entre des producteurs d'information et des usagers), ce **type de plateforme s'est imposé dans les années 2000** comme un business model particulièrement

performant. Les succès d'acteurs tels qu'Uber, Airbnb, Amazon ou Spotify illustrent l'efficacité du modèle, devenu omniprésent dans la vie économique et ayant engendré **un phénomène de "plateformisation de l'économie"**.

Interface d'intermédiation ouverte entre deux parties prenantes interdépendantes – les fournisseurs et les clients/usagers –, **la plateforme vise à créer de la valeur à partir d'un écosystème**, avant tout via sa communauté d'utilisateurs. **La valeur n'est pas produite au sein de l'entreprise, mais à l'extérieur**, "dans une logique bidirectionnelle, c'est-à-dire vers les clients et vers les fournisseurs", résume Didier Célisse, responsable marketing opérationnel et animation de la filière investisseur à la direction de l'investissement de la Banque des territoires. Le modèle de la plateforme induit ainsi **un déplacement de la création de la valeur**. Celle-ci est générée par un type d'utilisateurs, pour un ou plusieurs types d'utilisateurs. Pour les plateformes, le succès se fonde sur leur aptitude à **créer et à contrôler leurs écosystèmes**. "La puissance des plateformes réside dans leur capacité à structurer très rapidement de vastes écosystèmes avec d'innombrables intervenants autour d'offres et de processus permettant de fluidifier la mise en relation, la transaction et la

LA PLATEFORMISATION : UN VIRAGE NÉCESSAIRE POUR PÉRENNISER SON ACTIVITÉ ?

délivrance d'un service", synthétise la Caisse des dépôts.

Sur les plateformes, **la valeur de l'offre ou du produit augmente avec le nombre d'utilisateurs**. Plus il est élevé, plus cela incite les fournisseurs à y proposer leurs produits. Les vendeurs pénètrent alors un marché auquel ils avaient difficilement accès. Dans la même logique, plus l'offre s'élargit, plus les internautes sont susceptibles de visiter la plateforme. "Dans un tel contexte, **l'effet de réseau est primordial**", indique Pierre-Éric Leibovici, cofondateur et *partner* au sein du fonds d'investissement Daphni. Facteur de succès essentiel, **le nombre d'utilisateurs accédant à la plateforme représente ainsi la principale proposition de valeur** pour inciter l'autre partie prenante - les fournisseurs ou les vendeurs - à utiliser la plateforme. Celle-ci doit répondre à plusieurs objectifs : structurer l'écosystème, attirer

une masse critique de participants et les mettre en relation pour leur permettre d'effectuer des transactions.

SOURCES

Les plateformes dévorent le monde, *caissedesdepots.fr*, 28 août 2020, de Didier Célisse.

Libérez le potentiel de vos communautés grâce aux modèles de plateformes, *suricats-consulting.com*, avril 2020, de Malcolm Boyd.

Nouvelles stratégies de plateforme, *Cigref*, décembre 2019.

La plateforme, nouvelle frontière de l'économie, *lesechos.fr*, 12 novembre 2015, de Pierre-Éric Leibovici.



Des opportunités dans une multitude de secteurs, via des modèles de revenus variés conçus autour de la data

"On estime que d'ici 2030, **les business models de plateforme représenteront 30 % de l'économie mondiale**", indique le site de l'association étudiante d'entrepreneuriat de Grenoble École de Management. Au-delà des secteurs qui ont vu naître les premières plateformes (musique, hôtellerie, vente de biens d'occasion, immobilier), rares sont les marchés à ne pas pouvoir être abordés par des plateformes. Politique, éducation, finance, santé, administration, transport : tous les secteurs d'activité peuvent potentiellement être impactés par cette dynamique de plateformisation. En effet, le modèle de la plateforme offre aux entreprises **un moyen efficace de pénétrer leur marché**. En valorisant des biens ou des services qu'elle ne produit pas, la plateforme bénéficie d'**un abaissement considérable des barrières à l'entrée**. Airbnb propose par exemple la plus large offre d'hébergements au monde, sans pour autant posséder de parc immobilier. "Sans produits ou services à développer, **la plateforme s'affranchit des problématiques de financement des infrastructures**, permet d'accélérer le passage à l'échelle et l'internationalisation", estime Pierre-Éric Leibovici, cofondateur du fonds d'investissement Daphni.

Par ailleurs, le modèle de la plateforme se révèle efficient parce qu'"il permet de **diversifier les sources de revenus**, voire de mettre en œuvre des effets de synergies entre elles", analyse Sébastien Tran, directeur de l'école de management Léonard de Vinci, sur le site d'*Harvard Business Review*. Il identifie quatre sources principales de revenus :

- **La mise en relation** d'acheteurs et de vendeurs, monétisée le plus souvent avec un prélèvement de commission sur l'une ou l'autre des parties ;
- **La collecte des données** à grande échelle, ensuite revendues à d'autres acteurs ;
- **La contribution des usagers** qui alimentent eux-mêmes gratuitement la plateforme, créant ainsi

Ils ont dit...

"La plateforme ne se place ni en haut, ni en bas, ni au milieu de la chaîne de valeur, mais au centre d'un écosystème d'acteurs et de flux d'activités."

Yann Bonnet, ancien Secrétaire général du Conseil national du numérique

"[Les plateformes], cela peut être pour l'achat d'un service, d'un produit, d'une prestation. Cela peut aussi être l'échange d'un contenu, comme l'on voit beaucoup sur les réseaux sociaux. Ça peut aussi être de l'échange d'argent comme pour les plateformes de paiement ou de financement. Ça peut même être des produits digitaux, comme c'est le cas sur l'App Store d'Apple. Cela peut prendre beaucoup de formes différentes mais les principes fondamentaux sont les mêmes."

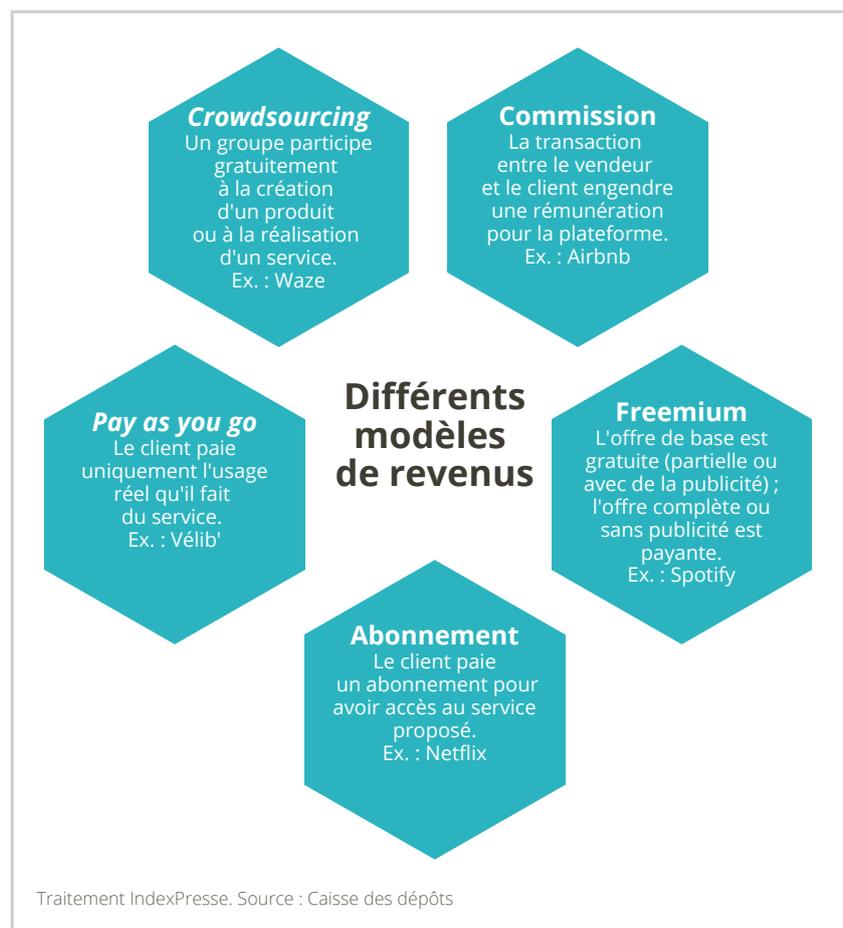
Benoît Reiller, cofondateur de Launchworks & co, cabinet de conseil

de la valeur autour de la data récoltée ;

- **La récolte et l'analyse des données centrées sur les usages** à partir de dispositifs d'intelligence artificielle, utilisées pour proposer de nouveaux services monétisés.

Au cœur de ces modèles de revenus, **la valeur conférée à la data résulte du nombre d'utilisateurs** participants. Pour les plateformes, le gain rapide d'un maximum de parts de marché représente ainsi le premier objectif vers lequel tendre, sans viser une rentabilité à court terme. Une fois atteinte, **la masse critique offre à la**

LA PLATEFORMISATION : UN VIRAGE NÉCESSAIRE POUR PÉRENNISER SON ACTIVITÉ ?



plateforme le loisir de se déployer pour devenir rentable, parfois sur des business différents de la proposition initiale, à l'image de la stratégie déployée par Amazon ou Uber.

Populaires auprès des consommateurs, **les plateformes essaient également auprès des professionnels**. "Je vois beaucoup de choses en BtoB au quotidien puisque presque **tous les**

secteurs développent des plateformes", témoigne Benoît Reillier, cofondateur du cabinet de conseil Launchworks & co. L'agriculture, la construction, les transports et la santé rassemblent ainsi de nombreuses initiatives. En outre, des plateformes dites de niche, c'est-à-dire spécialisées sur un segment précis, émergent dans de multiples industries.

SOURCES

Les business models de plateforme, *gementreprendre.com*, 29 mars 2021.

Libérez le potentiel de vos communautés grâce aux modèles de plateformes, *suricats-cosulting.com*, avril 2020, de Malcolm Boyd.

Pourquoi les plateformes multifaces triomphent sur le marché, *hbrfrance.fr*, 7 mai 2019, de Sébastien Tran.

La plateforme, nouvelle frontière de l'économie, *lesechos.fr*, 12 novembre 2015, de Pierre-Éric Leibovici.

Modèle natif ou complémentaire, la plateforme offre des leviers de croissance

Se spécialiser et soigner son écosystème pour se faire une place sur son marché : ManoMano

ManoMano a vu le jour courant 2012, quelques mois après l'ouverture de la catégorie bricolage du site français d'Amazon. **À l'époque, le marché du bricolage s'avère quasiment inexistant en ligne.** En se spécialisant sur ce segment, la start-up française parvient à se positionner devant les grandes surfaces. "La chance que nous avons eue, c'est que les acteurs traditionnels ont dix ans de retard sur l'e-commerce", confirment les deux fondateurs, Christian Raison et Philippe de Chanville. ManoMano s'est développée en cumulant les levées de fonds : en sept ans, la place de marché est parvenue à collecter 311 millions d'euros, attirant de nouveaux investisseurs à chaque tour de table. En 2019, la marketplace affichait un chiffre d'affaires de plus de 600 millions d'euros, suivant un rythme de croissance annuel moyen de plus de 50 %.

La stratégie ayant mené ManoMano à la réussite a évolué au fur et à mesure de son expansion. Pour se différencier des marketplaces généralistes, la start-up a d'abord dû **se construire une réputation de site spécialisé.** À l'origine, son catalogue n'était donc pas le plus étendu du marché. "Nous ne cherchons pas à avoir cinq marchands qui proposent la même offre produits. **Nous faisons le tri à l'entrée.** Nous allons chercher le meilleur, le mieux-disant sur un produit, sur une marque, sur un segment. Nous nous attachons les meilleurs en leur envoyant beaucoup de business", exposait en 2017 Christian Raison. Le succès de ManoMano a ensuite permis à l'entreprise de **gagner en légitimité.** Aux yeux des marques, la

place de marché est devenue une alternative aux réseaux de distribution physiques traditionnels. Le site a donc **peu à peu élargi son offre**, adoptant une stratégie opposée à celle des acteurs traditionnels. "Les grandes surfaces de bricolage massifient leurs achats et déréférencent beaucoup de fournisseurs, qui ont besoin du web pour survivre", poursuit Christian Raison. ManoMano a au contraire triplé le nombre de ses fournisseurs en trois ans, passant de 800 en 2017 à 2 500 en 2020, pour plus de cinq millions de références répertoriées. Outils de référencement pour les produits, contrats à conditions privilégiées avec des transporteurs, push automatique des factures : pour la plateforme, l'enjeu consiste à garder les fournisseurs sur le site en **multipliant les services** à leur intention. "Depuis notre création, à part des suspensions de marchands suite auxquelles ils ont relevé leur niveau de service grâce à nos conseils, nous n'avons déréférencé que deux fournisseurs. À côté d'Amazon ou de Leroy Merlin, ce n'est rien ! Nous sommes avec eux dans **une relation de co-construction** depuis nos débuts et ils le ressentent", indique Christian Raison.

SOURCES

Bricolage. Les nouvelles dynamiques d'un marché renouvelé par l'accélération de la transformation digitale, *IndexPresse Business Étude*, novembre 2020, de Gaëlle Cocâtre.

Disrupter son marché : Super Petit Commerçant

Imaginée par le prestataire spécialisé dans la création et l'hébergement de sites web Zeronet, Super Petit Commerçant se présente comme la **première plateforme française exclusivement dédiée aux petits commerçants**. Sans investissement nécessaire (la vente via la plateforme est accessible gratuitement), ces derniers trouvent dans ce partenariat avec la plateforme **une réponse aux difficultés qu'ils rencontrent pour investir l'e-commerce** : manque de visibilité et de compétitivité sur les plus grosses marketplaces ; budget et compétences insuffisants pour créer et référencer son propre site de vente en ligne. La mise à disposition de la boutique sur Super Petit Commerçant offre aux concernés un service complet, avec une large gamme de services (livraison partout en Europe, transactions sécurisées et possibilité de personnaliser gratuitement sa page). "Cela signifie que **vendre en**

ligne devient accessible sans frains d'adhésion, sans frais de création, sans durée d'engagement", détaille la revue *LSA*. **Le business model de Super Petit Commerçant repose uniquement sur les commissions** qu'il s'octroie, de l'ordre de 8 % par transaction. Lancée en mars 2021, la plateforme annonçait travailler avec plus de 120 commerçants en mai de la même année.

SOURCES

Super Petit Commerçant aide les détaillants à se digitaliser, *Le Journal du textile*, 18 mai 2021.

Super Petit Commerçant : une nouvelle plateforme e-commerce, *lsa-conso.fr*, 24 mars 2021, d'Yves Puget.

Ils ont dit...

"Au-delà des grandes marketplaces qui prennent généralement des commissions élevées ou des prestataires qui font du *leasing*, c'est-à-dire qui louent des sites avec des rémunérations mensuelles qui coûtent cher aux commerçants, il n'y avait pas grand-chose pour répondre à la demande des petits détaillants."

Pascal Brochard, cofondateur de la plateforme Super Petit Commerçant

"La formation des décideurs est le meilleur moyen pour commencer. Permettre aux dirigeants de prendre un petit temps de recul pour faire l'effort de bien comprendre le modèle. C'est très important d'avoir une définition claire et partagée, une compréhension des concepts sous-jacents à la plateforme telles que les notions de masse critique, d'externalité, d'effet de réseau, etc. Avoir une équipe dirigeante qui a pu s'approprier cette nouvelle logique de création de valeur est le point de départ obligé avant de pouvoir formuler une bonne stratégie."

Benoît Reillier, cofondateur de Launchworks & co, cabinet de conseil

La plateforme BtoB valorisant la data : MyRetailLink du groupe Fnac Darty

Le groupe français de distribution de produits culturels, d'électronique grand public et d'électroménager Fnac Darty a lancé à la rentrée 2021 une plateforme dédiée au partage des données et à leur activation en média. Baptisée MyRetailLink, elle intègre l'ensemble des datas issues des clients des magasins et de l'e-commerce. **Elle cible l'écosystème du groupe** : les fournisseurs des enseignes Fnac et Darty, les annonceurs et leurs agences. "Il ressort d'enquêtes que nous menons auprès de nos partenaires qu'ils attendent une **plateformisation des services** de retail media", témoigne Alexandra Suire, directrice de la régie RetailLink by Fnac Darty. La plateforme offre une vue exhaustive sur leurs activités et les tendances de leur catégorie pour favoriser le pilotage du business et la prise de décision. Pour le groupe, le développement de cette plateforme répond à deux attentes majeures des marques, à travers deux services distincts :

- une solution de partage de données omnicanales de vente permettant le pilotage et l'analyse dynamique de données de vente, de stock, de distribution et de profiling client ;
- une solution d'activation média pour les annonceurs, proposant le ciblage, la programmation et la mesure de campagnes digitales sur les sites e-commerce de Fnac et Darty, ainsi que partout sur le web.

La complémentarité de ces deux modules a pour objectif de **fluidifier la chaîne de valeur** du retail media et ainsi améliorer l'expérience client proposée par les marques", explique le groupe sur son site Internet.

La lancement de MyRetailLink accompagne la montée en puissance du commerce électronique

dans le groupe et la volonté d'**accroître la monétisation publicitaire**, mise en place depuis l'année 2016. Avec l'arrivée de la plateforme dans sa régie interne, le distributeur renforce **son rôle au sein de son écosystème**. "La régie agit comme un chef d'orchestre : elle doit connaître les priorités commerciales du groupe tout en étant au plus près des fournisseurs pour comprendre leurs enjeux et problématiques et mieux les faire émerger dans ses écosystèmes", informe Alexandra Suire. "Nous avons réussi à infuser l'idée que ce partage des données est vertueux pour notre business en commun", conclut-elle. Au cœur des services offerts par la plateforme, la data tient une place primordiale. Le groupe dispose des données issues de ses 36 millions de clients. Activée en France à l'automne 2021, la plateforme devrait être accessible sur les marchés internationaux en 2022.

SOURCES

Alexandra Suire (Retaillink, Fnac Darty) : "L'immense intérêt du retail media est la donnée avérée", *influencia.net*, 22 novembre 2021, de Luciana Uchôa-Lefebvre.

Fnac Darty officialise le lancement de sa plateforme data et retail media, *e-marketing.fr*, 22 septembre 2021, de Floriane Salgues.

Fnac Darty va lancer une plateforme de retail media, *La Lettre de la distribution internationale : global retail newsletter*, juillet 2021.

Une mutation nécessaire pour les entreprises ?

Vers des modèles hybrides

"Désormais, les acteurs traditionnels doivent opter pour un modèle qui leur permet de connecter une multitude de professionnels avec des particuliers, ou des particuliers entre eux, quelle que soit l'interface utilisée", estime le *Journal du Net*. Considérée par certains observateurs comme essentielle pour pérenniser l'activité des entreprises, la plateformisation attire de nombreux acteurs. Loin d'être systématique, **elle peut s'avérer stratégique** pour les sociétés dès lors que **la nouvelle proposition enrichit ou complète l'activité initiale**. "Les entreprises traditionnelles avec leurs diverses entités doivent mener une vraie réflexion stratégique pour déterminer la valeur d'une telle stratégie", résume le Cigref. Au centre de cette réflexion, la question de l'apport et des capacités de son écosystème se révèle essentielle pour l'entreprise. Souvent associée aux sociétés à forte connotation technologique, la plateformisation se présente ainsi comme **une option possible pour des acteurs historiques**. La plateforme vient alors compléter les activités de l'entreprise, créant ainsi **un nouveau modèle hybride**. En acquérant en 2017 la plateforme de mise en relation américaine Taskrabbit, spécialisée dans les prestations de bricolage, le géant suédois Ikea a par exemple été en mesure d'offrir à ses clients un service flexible et abordable de montage de ses meubles à domicile. "Plusieurs entreprises proposent des services de montage de meubles Ikea, mais ceux-ci sont souvent coûteux. Aux États-Unis, Ikea lui-même facture 89 dollars le montage de ses meubles coûtant jusqu'à 299 dollars", précise le site des *Échos*. Avec ce partenariat, Ikea a souhaité **s'adapter au changement de comportement des consommateurs**, qui achètent toujours plus en ligne. "L'urbanisation et la transformation numérique sont un défi pour la distribution, nous devons **développer notre activité plus rapidement et de façon plus flexible**", témoignait en 2017 Jesper Brodin, directeur général d'Ikea.

Adoptée par des acteurs tels que Carrefour ou

LES LEVIERS DE LA PLATEFORMISATION

- Structurer et animer un écosystème aussi large que possible.
- Enrichir rapidement l'offre, agréger les services de tiers.
- Accéder à un nombre important de clients.
- Maîtriser et valoriser la donnée pour ajuster l'offre et la proposition de valeur aux attentes des clients.

H&M, qui ont déployé des marketplaces pour étendre leurs gammes et couvrir l'ensemble des demandes des consommateurs, **la digitalisation de l'écosystème des partenaires pour mieux servir les clients** est en cours dans de nombreux secteurs industriels. "**Beaucoup de sociétés tirent leurs forces de ces mélanges de modèles**. [...] Ce qui explique le succès des sociétés telles que les GAFAM, c'est leur capacité à **combiner leurs produits physiques avec leurs plateformes** d'applications et de contenus", analyse Benoît Reillier, cofondateur du cabinet de conseil Launchworks & co. À titre d'exemple, Apple fonctionne sur **des business models complémentaires** : "la plateforme d'applications renforce les produits, qui se vendent encore mieux et attirent donc plus de développeurs, renforçant ainsi davantage le puissant écosystème de la société", résume le consultant.

Des collaborations inter-plateformes

La relation inter-plateformes semble se dessiner comme **une tendance inévitable dans les années à venir**, notamment pour les marketplaces. Trop imposantes pour mener à bien un sourcing satisfaisant auprès des petits fabricants, les plus

LA PLATEFORMISATION : UN VIRAGE NÉCESSAIRE POUR PÉRENNISER SON ACTIVITÉ ?

grosses plateformes auraient intérêt à **coopérer avec des concurrentes tierces**. "Je crois beaucoup en des exemples comme La Redoute, qui ont compris qu'ils ont tout intérêt à **travailler avec des plateformes intermédiaires** disposant de portefeuilles de marques bien constitués, parfois spécialisées dans le haut de gamme", explique Séverine Parailous, cofondatrice de la plateforme Mon Animal Privé. Si le risque d'assujétion demeure réel, **ce type de partenariat offre des opportunités** d'affaires non négligeables pour les plus petites plateformes. L'adossement à un grand acteur garantit en effet une **augmentation du trafic**, offrant une solution pertinente d'acquisition de clients.

Vers une mutation économique

En transformant aussi bien le rôle de l'entreprise dans son écosystème que son modèle de revenu, la plateformisation des entreprises s'apparente à **une réelle mutation économique**. Si elle reste accessible à la grande majorité des acteurs du marché, quels que soit leur taille ou leur domaine d'activité, elle nécessite **une profonde réflexion sur l'ouverture de nouveaux espaces stratégiques**. "La plateformisation offre l'opportunité de repenser comment et avec quels partenaires cocréer de la valeur et pour qui", indiquent Tony da Motta Cerveira et Alexandra Jacovides, consultants pour le groupe de conseil en stratégie et organisation Square. Cette transformation représente l'opportunité de s'affranchir de filières traditionnelles et de **stimuler des échanges entre des acteurs** qui ne se sont pas encore rencontrés.

Un virage nécessaire, malgré une prime aux premiers entrants

À leurs débuts, les premières plateformes de type marketplaces ont développé une offre très variée, ce qui leur a permis de capter de nombreux consommateurs et de déclencher des ventes. "Sur ce marché, **les premiers arrivants sont**

favorisés par une prime aux premiers entrants, qui les récompense pour offrir la *scalabilité* et l'agilité nécessaires permettant de répondre aux exigences de leurs clients", analyse le cabinet McKinsey. Par rapport aux entreprises suiveuses, ces pionniers peuvent espérer doubler leurs revenus. Si l'opportunité d'être le premier entrant est attrayante, **l'urgence d'adopter ce modèle économique est bien réelle**. À l'horizon 2025, les marketplaces devraient représenter 30 % de la valeur créée par les entreprises. **Le virage de la plateformisation s'avère nécessaire** "pour réussir sa transformation digitale sur le long terme et assurer sa pérennité", conclut le cabinet.

SOURCES

La plateformisation de l'économie n'est plus une option, *blog.square-management.com*, 31 mars 2021, de Tony da Motta Cerveira et Alexandra Jacovides.

Libérez le potentiel de vos communautés grâce aux modèles de plateformes, *suricats-cosulting.com*, avril 2020, de Malcolm Boyd.

La plateformisation incontournable pour une transformation digitale réussie, *journaldunet.com*, 14 avril 2020, d'Adrien Nussenbaum.

Jusqu'où ira la plateformisation de l'économie ?, *latribune.fr*, 27 juin 2019, de Mikaël Lozano.

Business model hybride : la riposte des entreprises européennes aux GAFA, *hbrfrance.fr*, 25 octobre 2018, d'Éric Flaque et Natalia Danon-Boileau.

La start-up californienne TaskRabbit rachetée par Ikea, *lesechos.fr*, 2 octobre 2017, d'Elsa Conesa.

Taskrabbbit, pionnier de l'économie des petits boulots, rachetée par Ikea, *lemonde.fr*, 30 septembre 2017, de Jérôme Marin.

LEXIQUE

- **Crowdfunding**

Mode de financement participatif dans lequel les investisseurs, généralement des particuliers, et des porteurs de projets sont mis en relation via une plateforme Internet.

- **DNVB (*Digital Native Vertical Brands*)**

Marques dont le développement se fait à l'origine essentiellement voire exclusivement par le biais d'une présence sur Internet permettant d'assurer la création, la promotion et la distribution de la marque.

- **Freemium**

Contraction de *free* et *premium*. Modèle économique fondé sur la complémentarité entre un service gratuit limité et un service payant offrant des fonctionnalités complémentaires ou de qualité supérieure.

- **Paywall**

Dispositif utilisé par les éditeurs sur leur site pour bloquer l'accès au contenu éditorial payant aux lecteurs non abonnés. Dans la plupart des dispositifs de *paywall*, le lecteur peut accéder à un certain nombre d'articles avant d'être confronté au *paywall*.

- **Pure player**

Entreprise dont l'activité est exclusivement menée sur Internet. Par extension, pure player désigne aussi une entreprise concentrant ses activités sur un seul métier ou un seul secteur d'activité.

- **Ship-from-store**

Mode de livraison par lequel un distributeur disposant d'une offre e-commerce et d'un réseau de points de vente physique livre ses clients à partir de ses magasins, et non d'une plateforme d'entreposage.

- **Upsell**

Processus commercial visant à augmenter le panier moyen des clients en proposant un produit ou un service à forte valeur ajoutée et à un prix plus élevé.

La collection IndexPresse *Business Review*

Plutôt que d'offrir un panorama exhaustif de la presse économique et professionnelle française, ces *reviews* thématiques ont pour objectif de saisir l'information originale et singulière issue des quotidiens et des magazines sélectionnés pour leur pertinence, en vue de dégager des pistes de réflexion, de questionnement et d'enrichissements.

Ces sélections et ces éclairages apportent ainsi leur contribution à une réflexion plus large sur les pratiques managériales de chacun.

Pour autant, il ne s'agit pas de délivrer ici un absolu des "bonnes méthodes de direction". Les bonnes méthodes de direction sont celles qui sont adaptées au business exercé, aux situations rencontrées et à gérer, aux hommes et aux femmes qui doivent être managés, dans le

périmètre de réflexion et d'action du secteur concerné. Elles sont également fonction de la personnalité de chacun, et donc des points forts et des points perfectibles associés. À chacune et à chacun de trouver son excellence managériale évolutive. La collection IndexPresse Business Review vous offre :

- une sélection avisée des meilleurs articles sur le sujet et la problématique traités ;
- un accès immédiat à l'essentiel de leur contenu sous la forme d'une synthèse commentée ;
- des éclairages multiples qui guident la réflexion du lecteur ;
- et aussi, la possibilité d'approfondir sa propre quête d'information en accédant aux articles dans leur intégralité grâce aux références présentes dans le document.

IndexPresse *Business Review*

Date de parution - novembre 2021.



Gaëlle COCÂTRE

gaelle.cocatre@indexpresse.fr

Rédactrice

Étude rédigée en collaboration avec Justine CARREL.

Validés par les succès des géants du web, les business models de l'économie numérique disposent d'atouts majeurs. Ils inspirent les entreprises et leur offrent divers leviers pour faciliter leur entrée sur leur marché et pérenniser leur activité. En plaçant le consommateur et la data au cœur de leur fonctionnement, les sociétés opèrent ainsi une véritable mutation de leur organisation. Elles sont également amenées à repenser leur rôle au sein de leur écosystème.

Quels sont les principaux business models de l'économie numérique ? En quoi les caractéristiques du web facilitent-elles la pénétration de certains marchés ? Pourquoi le consommateur tient-il une place centrale dans ces modèles ? Comment la densification de la concurrence en ligne agit-elle sur les stratégies des entreprises ? À quels défis les DNVB sont-elles confrontées ? Pourquoi les abonnements freemium se révèlent-ils délicats à mettre en œuvre ? Quels avantages apporte le modèle de l'abonnement ? En quoi l'hybridation des modèles représente-t-elle une tendance majeure ?

Cette *Business Review* apporte des éléments de réponse et de réflexion pour comprendre les business models incontournables de l'économie numérique, à partir des meilleurs articles de presse parus sur le sujet, de retours d'expérience inspirants et de témoignages des décideurs d'aujourd'hui.

Photo de couverture : © Urupong - stock.adobe.com

